



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCES

HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE FIRM AND PROPOSALS TO ITS
IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

VERONIKA PELCOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. KRISTÍNA ESTÉLYIOVÁ, Ph.D.

BRNO 2012

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením finanční situace společnosti Speleoart, s.r.o. v letech 2006 – 2010. Cílem práce je analýza současného stavu společnosti a návrhy na zlepšení její situace. První část práce je věnována teoretickým poznatkům, kde budou vysvětleny základní pojmy a metody finanční analýzy. Ve druhé části budou detailně rozepsány informace o společnosti, popis její situace, analýza vnějšího a vnitřního okolí a samotné hodnocení finančního zdraví podniku. Z výsledků druhé části bude vycházet třetí část, kde bude navržena změna vedoucí ke zlepšení finanční situace podniku.

Abstract

This master's thesis deals with evaluating the financial situation of a company Speleoart, s.r.o. between 2006 and 2010. The aim of the thesis is to analyze recent situation of the company and to bring suggestions to improve its situation. The first part of this work is dedicated to theoretical knowledge, where I will explain the basic terms and methods of financial analysis. In the second part there will be a detailed information about the company, characterization of its situation, analysis of the external and internal surroundings and the financial analysis. The third part will be based on results from the second part and will include the suggested change, which should lead to the improvement of the financial situation of the company.

Klíčová slova

Hodnocení finanční situace, SLEPTE analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, likvidita, rentabilita, Altmanův Index, aktivita.

Key words

Evaluation of the financial situation, SLEPTE analysis, SWOT analysis, Porter's five competitive forces model, liquidity, profitability, Altman's Index, activity.

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

PELCOVÁ, V. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 102 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Kristína Estélyiová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně pod vedením Ing. Kristíny Estélyiové, Ph.D. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 7. května 2012

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala Ing. Kristíně Estélyiové, Ph.D., za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla ke zpracování mé diplomové práce. Dále děkuji společnosti Speleopro, s. r. o., za vstřícnost a ochotu při poskytování potřebných dat a informací nezbytných k vypracování této diplomové práce.

Obsah

ÚVOD	9
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
2.1 Finanční analýza	11
2.2 Zdroje vstupních dat pro finanční analýzu	12
2.2.1 Rozvaha.....	13
2.2.2 Výkaz zisků a ztrát	13
2.2.3 Přehled o peněžních tocích.....	14
2.3 Uživatelé finanční analýzy	16
2.4 Podnikové okolí.....	17
2.4.1 SLEPTE analýza	17
2.4.2 Porterův model konkurenčních sil.....	18
2.5 Interní okolí	19
2.6 SWOT analýza.....	20
2.7 Metody finanční analýzy	21
2.7.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	22
2.7.2 Analýza rozdílových ukazatelů	22
2.7.3 Analýza poměrových ukazatelů	24
2.8 Analýza soustav ukazatelů.....	32
2.8.1 Altmanův index finančního zdraví.....	32
2.8.2 Index IN.....	33
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	35
3.1 Základní údaje o podniku	35
3.2 Historie podniku	36
3.3 Portfolio nabízených služeb.....	37

3.4	Významní zákazníci	40
3.5	Analýza oborového okolí.....	41
3.5.1	SLEPTE analýza	41
3.5.2	Porterův model konkurenčních sil.....	45
3.6	Vnitřní analýza – McKinsey analýza 7S	49
3.7	SWOT analýza.....	53
4	HODNOCENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ PODNIKU	54
4.1	Analýza absolutních ukazatelů	54
4.1.1	Horizontální analýza	54
4.1.2	Vertikální analýza	61
4.2	Analýza rozdílových ukazatelů	65
4.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	67
4.3.1	Rentabilita	67
4.3.2	Likvidita	69
4.3.3	Aktivita.....	70
4.3.4	Zadluženost	73
4.3.5	Provozní ukazatele	75
4.4	Analýza soustav ukazatelů.....	76
4.4.1	Altmanův index	76
4.4.2	Index IN05.....	77
4.5	Shrnutí hodnocení finanční situace společnosti.....	77
5	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍ SITUACE	81
5.1	Získání více zákazníků	81
5.2	Řešení zadluženosti	87
5.3	Zlepšení likvidity.....	88
5.4	Regulace stavu zásob.....	89

ZÁVĚR.....	91
POUŽITÁ LITERATURA.....	93
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ	95
SEZNAM PŘÍLOH	97

ÚVOD

První podněty k začátku podnikání mohou být různé. Ať už je to klasická touha po zisku a zbohatnutí, uskutečnění celoživotního snu, seberealizace nebo jen dobrý nápad. Důvody se liší, ale cesta samotným podnikáním je v mnohých aspektech dosti podobná. Otázky typu kde sehnat kapitál, do čeho jej investovat, na jakou klientelu se zaměřit, jakou strategii si stanovit, s těmito a dalšími situacemi se musí potýkat každý podnikatel, ať už jej k podnikání přivedlo cokoliv.

V průběhu podnikání nemusí vždy jít všechno hladce. Mohou nastat problémy s nedostatkem zákazníků, finančních prostředků, nevhodně zvoleným sortimentem zboží či služeb, nedostatečnou kapacitou, atd. Způsob, jak se takovým nepříjemnostem může podnik včas vyhnout, je pravidelné provádění důkladné analýzy. V té nesmí kromě finanční analýzy chybět také rozbor vnějšího a vnitřního okolí. Tak si společnost sama uvědomí svou pozici na trhu, silné a slabé stránky, vliv okolí na její úspěšný chod, a možnosti nápravy či zlepšení stávající situace. Finanční analýza prozkoumá vývoj finančních ukazatelů obsažených v účetních výkazech a na základě zjištěných hodnot posoudí stav společnosti a upozorní na kritické oblasti.

Nelze však tvrdit, že provádění analýz je vhodné pouze v době, kdy má společnost potíže. Naopak, měla by být běžnou záležitostí i pro prosperující a hladce fungující podniky, v jakoukoliv dobu. Analýzy totiž dokáží pomoci zlepšit konkurenceschopnost, objevit a pomoci zesílit přednosti a upozornit na nedostatky. Měla by se tak stát samozřejmostí, což v mnohých případech bohužel není pravdou.

Má diplomová práce se zabývá analýzou finanční situace a přinesením návrhů k jejímu zlepšení ve společnosti Speleoart, která poskytuje kurzy speleologie a lezectví, provozuje e-shop s potřebami k těmto aktivitám, organizuje sportovní a kulturní akce a teambuildingové programy. Společnost je profesionálním poskytovatelem a provozovatelem outdoorových aktivit všeho druhu, se specializací na oblast Moravského krasu. Tuto společnost jsem si zvolila z důvodu naší dřívější spolupráce, díky čemuž jsem měla možnost porozumět stylu jejího vedení a běžnému provozu.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem mé diplomové práce je zhodnotit současný stav společnosti za pomoci zpracovaných analýz. Pro hodnocení finančního zdraví podniku jsou použity účetní výkazy z let 2006 – 2010. Na základě výsledků analýz budou navrženy návrhy vedoucí ke zlepšení celkové situace podniku. K dosažení vytyčeného cíle práce jsem si stanovila dílčí cíle, rozdělující práci do určitých podkategorií. Tyto dílčí cíle jsou následující:

- Nastudování problematiky ke správnému postupu a její shrnutí v teoretické části
- Popis společnosti, její historie a poskytovaných služeb
- Analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, vypracování SWOT analýzy
- Analýza absolutních a rozdílových ukazatelů
- Analýza poměrových ukazatelů
- Analýza podniku dle vybraných soustav ukazatelů (Altmanův index finančního zdraví, index IN 05)
- Shrnutí získaných výsledků a celkové zhodnocení finanční situace podniku
- Navržení postupů vedoucích k zlepšení současného stavu podniku

Pro analýzu poměrových ukazatelů byly zvoleny ukazatele rentability, likvidity, aktivity, produktivity a zadluženosti společnosti. V tomto hodnocení finančního zdraví podniku není zahrnuta analýza cash-flow, jelikož společnost nebyla schopna dodat potřebné výkazy.

Ke zpracování analýz vycházím z odborné literatury a zároveň z konzultací s majitelem společnosti a jeho účetní. Vzhledem k relativně krátké historii a velikosti podniku jsou data v účetních výkazech poněkud nízká a omezená, proto považuji za žádoucí seznámit se s podnikem a jeho chodem, aby bylo možné připravit co nejúčinnější návrhy k řešení současné neuspokojivé situace.

Velmi důležitým hlediskem cíle celé diplomové práce je důraz na aplikovatelnost, reálnost, praktičnost a přínosnost navrhovaných postupů. Diplomová práce bude po jejím vypracování předána majiteli podniku, který hodlá navrhované změny reálně aplikovat.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola je věnována teoretickým poznatkům, z nichž ve své práci budu dále vycházet.

2.1 Finanční analýza

Ekonomická literatura používá termín finanční analýza v různých souvislostech. Především však představuje proces, kdy se vyšetřují a vyvozují závěry z výsledků hospodaření podniku za minulá nebo budoucí období. Vyšetřování zahrnuje také definování silných a slabých stránek podniku, podrobení analýze jednotlivými finančními parametry a porovnání jejich skutečné vypovídací skutečnosti. (14)

Účel a cíl finanční analýzy

Historie finanční analýzy sahá až k samému vzniku peněz. Její podoba se vyvíjí v závislosti na době, místě a v neposlední řadě dostupné technice. A tedy jak po celou její historii, tak i dnes je pro úspěšnou společnost v této neustále se měnící době analýza její finanční situace naprosto nepostradatelná. Díky ní si ověří, do jaké míry splňuje své cíle, jak dokáže hospodařit se svým majetkem a využívat svůj potenciál. Hodnotí minulost, současnost, a také předpovídá budoucí finanční podmínky. (14)

Hlavním cílem analýzy je připravit podklady k umožnění kvalitního a efektivního fungování podniku. To zahrnuje také vyhodnotit finanční situaci podniku, predikovat její vývoj, zjistit příčiny stávajícího stavu a posoudit vyhlídky na další vývoj, zajistit budoucí prosperitu a zlepšit rozhodovací procesy. Finanční analýza má včas ohlásit nadcházející krizi a zároveň stanovit úroveň finančního zdraví podniku.

Finanční zdraví podniku udává schopnost podniku udržet si dynamickou rovnováhu, jak vnitřního, tak i vnějšího prostředí.

- *Nejlepší finanční zdraví* umožňuje získání externích finančních zdrojů, sloužících k dalšímu rozvoji podniku.
- *Dobré finanční zdraví* je předpokladem k efektivnímu využití interních finančních zdrojů podniku.

- *Uspokojivé finanční zdraví* znamená, že podnik dokáže udržet svou trvalou existenci na dosažené úrovni bez finančních potíží.
- *Finanční tíseň* je situace, kdy platební neschopnost podniku dosahuje takové míry, že ji není nadále možné řešit bez zásadních změn ve fungování podniku a jeho financováním. (14)

2.2 Zdroje vstupních dat pro finanční analýzu

Zdroje informací pro finanční analýzu jsou řazeny do tří skupin.

1) *Interní data podniku:*

- účetní závěrky a přílohy k účetní závěrce,
- vnitropodnikové účetnictví,
- další interní dokumenty, jako například výroční zprávy, plánové propočty, strategie podniku.

2) *Externí data:*

- statistické údaje státu, ministerstev a dalších státních organizací,
- zprávy o vývoji měnových kurzů a úrokových měr, odborné články, zprávy z burz,
- vyjádření manažerů, rozborů analytiků externích institucí,
- nezávislá hodnocení agentur a jiných firem, atd.

3) *Ostatní data:*

- statistické údaje poptávky, výroby, prodeje, mezd, atd.,
- vnitřní směrnice, zprávy auditorů. (10)

Roční účetní závěrka obsahuje dle Zákona o účetnictví rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu doplňující a vysvětlující informace k výkazům. Další součástí může být přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. Pokud má podnik dle zákona povinnost ověření závěrky auditorem, musí zpracovat auditovanou výroční zprávu, jejíž obsah je vymezen v Zákoně o účetnictví. Je důležité, aby veškeré účetní výkazy věrně reflektovaly skutečnou situaci podniku.

Více k jednotlivým výkazům zmíním v následujícím textu.

2.2.1 Rozvaha

Rozvaha (angl. balance sheet) popisuje stav majetku a závazků podniku k určitému datu, většinou k poslednímu dni kalendářního či hospodářského roku podniku.

- Na levé straně jsou vyobrazeny aktiva společnosti, jež vyjadřují majetek podniku (např. dlouhodobý hmotný majetek, hotovost) a dluhy vůči podniku u jeho dlužníků (pohledávky, majetkové účasti).
- Na pravé straně jsou seřazeny prostředky financování aktiv podniku. Jedná se o pasiva podniku, tím je myšleno vlastní kapitál a zároveň také dluhy vůči jiným ekonomickým subjektům, ať už ve formě bankovních úvěrů, závazků vůči dodavatelům, mezd vůči zaměstnancům, atd.

Rozvaha nezobrazuje samotný tok peněz, nýbrž pouze situaci rozložení majetku a jeho financování na konci roku. Levá i pravá strana bilance se musí svou hodnotou rovnat.

Slabou stránkou rozvahy je fakt, že nedokáže zobrazit současnou hodnotu podniku. Často bývá používána historická hodnota jako základ, ač snižená o odpisy, i tak nezobrazuje pravdivou hodnotu aktiv a pasiv. Odpisy jsou uměle vytvořené a nemohou korespondovat s reálným stárnutím aktiva. Účetní výkazy také mnohdy neobsahují položky, jež mají určitou vnitřní finanční hodnotu. Tento problém se projevuje zejména u kvalifikace a zkušeností zaměstnanců. Další problematickou oblastí je situace, kdy se odepisuje majetek, jež naopak své hodnoty nabývá. Účetně je jeho hodnota uměle snižována, avšak v realitě na hodnotě přibývá. Příkladem mohou být lesy, půda, apod.

(2)

2.2.2 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát, jinými slovy výsledovka, vyjadřuje přehled nákladů a výnosů.

- Levá strana popisuje náklady, tím jsou myšleny částky, jež společnost vydala během účetního období, např. spotřeba materiálu, mzdové náklady, atd.

- Pravá strana popisuje výnosy, jež vyjadřují částky, které společnost získala během účetního období, např. výnos z prodeje zboží a služeb, výnosy z kurzových rozdílů, atd.

Odečtením nákladů od výnosů vzniká zisk. Pokud jsou náklady vyšší než výnosy, vzniká podniku ztráta. Výkaz zisků a ztrát obsahuje ještě třetí část, zpravidla uváděnou zvlášť od hlavního výkazu, a uvádí rozdělení čistého zisku za minulé období mezi vlastníky a podnik, ve formě dividend a nerozděleného zisku. Nerozdělený zisk minulé období představuje samostatnou položku v rozvaze.

Slabé stránky má i výkaz zisků a ztrát. Tak například, pokouší se změřit čistý zisk ve formě výsledku hospodaření za určité období. Vychází však z aktuální kumulativní báze, namísto báze hotovostní. Jde o to, že vznik nákladu či výnosu v určitém období neznamena také realizaci úbytku či přírůstku hodnoty na účtě podniku. Často jsou transakce realizovány v jiném účetním období, než je samotný vznik nákladu či výnosu. Tento fakt má značný vliv na výsledný čistý zisk, který vlastně ve skutečnosti nevyjadřuje skutečnou dodatečnou hotovost získanou za dané období. Některé náklady dokonce vůbec nejsou hotovostním výdajem. Příkladem může být odepisování patentových práv a goodwillu, či diskontování při prodeji obligací. (2)

2.2.3 Přehled o peněžních tocích

V angličtině, a v poslední době čím dál častěji i v češtině, je označován jako Cash-flow. Vyjadřuje stav peněžních prostředků a jejich ekvivalentů na začátku účetního období a následně peněžní toky z provozní, investiční a finanční činnosti. Celkový čistý peněžní tok se vypočítá jako součet čistých peněžních toků z provozní, investiční a finanční činnosti. Provozní činnost u cash-flow však není shodná s provozní činností u výkazu zisků a ztrát. U cash-flow je do ní zahrnuto především:

- příjmy plynoucí z prodeje vlastních výrobků,
- příjmy plynoucí z prodeje zboží,
- příjmy plynoucí z prodeje služeb,
- příjmy z prodeje práv, licencí, know-how,
- příjmy ze zprostředkovatelské činnosti

- výdaje za pořízení materiálu,
- výdaje za pořízení zboží,
- výdaje spojené s výplatami mezd a odměn zaměstnancům,
- výdaje za nákup externích služeb.

Často zde bývají zahrnuty také:

- příjmy a výdaje z mimořádné činnosti a splatné daně z příjmů, pokud je nelze jednoznačně určit k finanční nebo investiční činnosti
- získané a vydané úroky, přijaté dividendy a podíly na zisku v případě, že se podnik rozhodne je nezahrnovat do finanční činnosti
- vyplácené dividendy a podíly na zisku v případě, kdy podnik pouze přerozděluje přijaté dividendy mezi akcionáře

Peněžní toky z investiční činnosti obsahují pořízení a prodej DHM, činnost související s poskytováním půjček, úvěrů a finančních výpomocí, jež nelze zařadit do provozní činnosti.

Můžeme je rozdělit do následujících základních skupin:

- výdaje spojené se získáním DHM,
- příjmy plynoucí z prodeje stálých aktiv,
- úvěry a půjčky spřízněným osobám.

Do peněžních toků z investiční činnosti jsou zahrnuty především tyto:

- výdaje vzniklé pořízením pozemků, budov a staveb, zařízení a dalšího DHM nákupem či vlastní činností,
- výdaje vzniklé nabytím DNM,
- výdaje vzniklé pořízením podílových CP a vkladů v podnicích s rozhodujícím nebo podstatným vlivem,
- výdaje spojené s platbami za opční smlouvy, future a forward smlouvy, mimo případy vlastnění těchto derivativ se záměrem obchodování s nimi,
- výdaje spojené s poskytováním úvěrů, půjček nebo finančních výpomocí spřízněným osobám,

- příjmy z prodeje pozemků, budov a staveb, zařízení a dalšího DHM,
- příjmy z prodeje DNM,
- příjmy z prodeje podílových cenných papírů a vkladů v podnicích se zásadním či podstatným vlivem,
- příjmy související s opčními smlouvami, future a forward smlouvami, mimo případy vlastnění těchto derivativ se záměrem obchodování s nimi,
- příjmy ze splátek úvěrů, půjček a finančních výpomocí od spřízněných osob.

Cash-flow za dané období se určuje buď přímo jako rozdíl příjmů a výdajů, nebo nepřímou tak, že se upraví výnosy na příjmy a náklady na výdaje. Nepřímá metoda vyžaduje úpravu zisku po zdanění o veškeré pohyby v majetku a ve zdrojích. Navýšení nepěnežních složek majetku snižuje odtok peněz do jiné formy majetku. Odpisy u odepisovaného majetku navyšují hodnotu cash-flow, zvýšení pasiv taktéž. (2) (18)

2.3 Uživatelé finanční analýzy

Výsledky finanční analýzy mají význam nejen pro vlastníky podniku. Všichni ti, jež jsou nějakým způsobem zainteresováni do úspěšného, či predikce neúspěšného chodu podniku, mají zájem o tyto informace, aby mohli na jejich základě posoudit vše potřebné.

Mezi uživatele finanční analýzy patří zejména:

- **investoři (akcionáři)**, jež se zajímají zejména o míru rizika a rentabilitu investovaného kapitálu; dále je zajímá stabilita a likvidita podniku, její zisk a tržní hodnota;
- **manažeři**, kteří musí mít k dispozici data o ziskovosti provozu, efektivnosti využití zdrojů a likviditě podniku; všechny tyto informace jim umožní kvalitnější řízení a poskytují jim motivaci ke zlepšení hodnot;
- **zaměstnanci**, které zajímá stabilita a jistota zaměstnání, případně vyhlídky na mzdové a poziční postupy
- **obchodní partneři**, pro něž je zásadní platební schopnost společnosti, její likvidita i dlouhodobá stabilita; pro zákazníky je důležité, zda je podnik schopen

plnit

své závazky;

- **banky a věřitelé**, kteří rozhodují o poskytnutí úvěru především na základě zadluženosti, platební schopnosti, dlouhodobé stability a likvidity podniku;
- **konkurenti**, kteří tak mají možnost srovnání svých výsledků s konkurencí;
- **burzovní makléři**, skrz něž podnik obchoduje s cennými papíry;
- **analytici, daňoví poradci, účetní znalci, ekonomičtí poradci**, aby měli možnost rozpoznat nedostatky a navrhnout kroky ke zlepšení stávající situace
- **stát a další subjekty v blízkém vztahu s analyzovaným podnikem**, kteří vyžadují informace pro zpracování statistik, kontrolu daňových povinností, případné přidělení finančních výpomocí a získání přehledu o finančním stavu podniku, jež má zájem o státní zakázku;
- **odborové svazy, univerzity, novináři a nejširší veřejnost.** (10)

2.4 Podnikové okolí

Podnik není ovlivňován pouze činnostmi a děním uvnitř podniku, naopak na něj má velmi významný vliv také jeho okolí. Ať už se jedná o oborové okolí, národní či mezinárodní okolí, všechny mohou společnost svým způsobem ovlivňovat či přímo omezovat. Pro podrobný pohled na toto působení bude v práci použita SLEPTE analýza a Porterův model konkurenčních sil. (13)

2.4.1 SLEPTE analýza

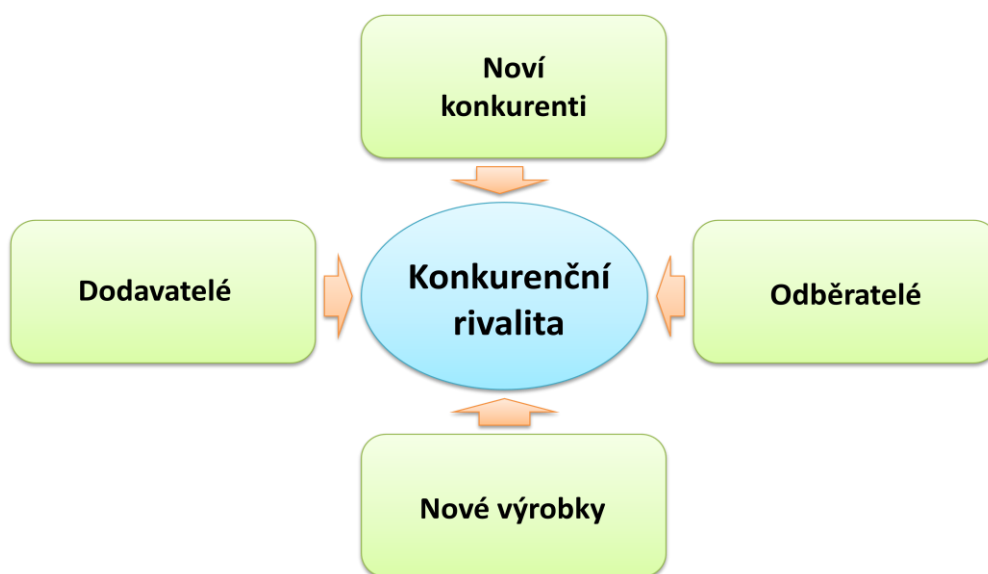
SLEPTE analýza se soustředí na vnější okolí podniku. Název S-L-E-P-T-E vyjadřuje jednotlivými písmeny zkratky oblastí zájmu. Pochází sice z angličtiny, ale sedí i na český překlad.

- **Sociální oblast** obsahuje popis trhu práce, demografické údaje, změny životního stylu, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času, aj.
- **Legislativní oblast** definuje zákony dané země, zejména daňové, antimonopolní, ochranu spotřebitele, sociální a zdravotní pojištění, pracovní právo, aj.

- **Ekonomická oblast** zahrnuje makroekonomické faktory, jako například HDP, úrokové míry, inflaci, nezaměstnanost, devizové trhy, omezení importu a exportu, aj.
- **Politická oblast** popisuje situaci v politice, její trendy, vliv na podnikání, aj.
- **Technologická oblast** charakterizuje technologické trendy, jejich dostupnost, podpůrné technologie, vládní podporu výzkumu a vývoje, rychlost zastarávání, aj.
- **Ekologická oblast** se věnuje především ochraně životního prostředí a přírodním podmínkám. (11) (2)

2.4.2 Porterův model konkurenčních sil

Tento model zkoumá reálné i potenciální konkurenty daného podniku a jimi vyvolanou rivalitu. Rivalita na trhu se odvíjí od interakce základních sil – dodavatelů, odběratelů, nových konkurentů a nových výrobků. Výsledkem této interakce je ziskový potenciál odvětví. (16)



Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil

(Zdroj: 15)

Tento model sestavil a zkoumal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic. Vytvořil systém, jenž je pomůckou manažerů v analýze konkurenčních sil okolí podniku.

Konkurence v odvětví se odvíjí od působení pěti konkurenčních sil, jimiž jsou:

1. Riziko vstupu potenciálních konkurentů
2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty
3. Smluvní síla odběratelů
4. Smluvní síla dodavatelů
5. Hrozba substitučních výrobků

Některé prameny uvádí i šestou konkurenční sílu, jíž je vláda. Za pomoci Porterova modelu se stanovuje obchodní strategie s ohledem na vnější okolí podniku. (16)

2.5 Interní okolí

Interní analýza hodnotí podnik zevnitř, jinými slovy posuzuje, jak jsou řízeny jednotlivé celky. K tomuto posouzení je používána Mc Kinsey 7S analýza. Po sestavení interní i externí analýzy jsou závěry shrnuty ve SWOT analýze.

Mc Kinsey 7S analýza

V této analýze, sestavené poradenskou společností McKinsey, je věnována pozornost tzv. klíčovým faktorům úspěchu (key success factors). V jejich pojetí je nutné pohlížet na organizaci jakožto na množinu sedmi základních faktorů, jež na ni mají rozhodující vliv na úspěšný chod podniku. Svou strukturou připomíná atom. (6)

- **Strategie**

Popisuje strategii podniku, veškeré aktivity spojené s udržením konkurenční výhody a zlepšením pozice vůči zákazníkům.

- **Struktura**

Zobrazuje organizační uspořádání ve společnosti, rozdělení vztahů nadřízenosti a spolupráce, upřesnění příslušné odpovědnosti za určité sektory.

- **Systém**

Uvádí systém toku informací ve společnosti, implementace systémů zajišťujících efektivní komunikaci, řízení dopravy a kontroly, IT podporu.

- **Schopnosti**

Shrnuje důležité schopnosti, jimiž podnik disponuje a vyniká na trhu. Tyto schopnosti mohou být zahrnuty do know-how podniku, či do povědomí zaměstnanců, zavedených návyků a pracovních postupů.

- **Spolupracovníci**

Popisuje atmosféru na pracovišti a její udržování, vztahy řídicích pracovníků, jejich funkce a aplikované metody motivace a stimulace pracovníků. Zkoumá také přístup pracovníků k podniku samotnému.

- **Styl**

Vyznačuje styl, s jakým management řeší nenadálé situace a vzniklé problémy. Styl může být rozdělen na formální a neformální, s rozdílem v pouhém uvedení stylu do organizačních směrnic a opravdovým jednáním manažerů.

- **Sdílené hodnoty**

Zahrnuje veškeré ideje, cíle, motivace a hodnoty, které jsou společné pro celý podnik a které mohou být vnímány také některými stakeholdery. (6) (11)

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza zkoumá podnik jak z interního, tak z externího hlediska. Identifikuje a hodnotí význam faktorů silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek podniku, jeho příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) v podnikání, jimž je nebo může být vystaven. V této analýze silné a slabé stránky představují interní faktory, které do jisté míry může podnik ovlivnit (např. odbornost personálu, atraktivita produktů, dobré jméno podniku). Hrozby a příležitosti jsou naopak externí faktory a na jejich existenci podnik může pouze reagovat, zabezpečením či přizpůsobením svého záměru. Příkladem může být silná či slabá konkurence, legislativní omezení, situace na trhu. (11)

SWOT analýza je vhodným účinným nástrojem k optimalizaci podnikové strategie. Nabízí se čtyři typy:

- Strategie MAX-MAX – maximalizací silných stránek maximalizovat příležitosti
- Strategie MIN-MAX – minimalizací slabých stránek maximalizovat příležitosti
- Strategie MAX-MIN – maximalizací silných stránek minimalizovat hrozby
- Strategie MIN-MIN – minimalizací slabých stránek minimalizovat hrozby. (17)

2.7 Metody finanční analýzy

Ke zpřehlednění typů analýz, rozdělených dle účelu, k němuž slouží a dle použitých dat, uvádím následující rozložení, dle něž budu v práci také postupovat. (15)

A. Analýza absolutních ukazatelů

- a. Horizontální analýza
- b. Vertikální analýza

B. Analýza rozdílových ukazatelů

C. Analýza poměrových ukazatelů

- a. Rentability
- b. Aktivita
- c. Zadluženosti
- d. Likvidity
- e. Produktivity práce

D. Analýza soustav ukazatelů

- a. Altmanův index
- b. Index IN (15) (20)

2.7.1 Analýza absolutních ukazatelů

Tato analýza sleduje jak změny absolutních hodnot jednotlivých položek v čase, tak jejich procentní změny. K dostatečné výpovědi je nutné použít data časové řady alespoň tři let. Analýza se zpracovává jako horizontální, či vertikální.

- **Horizontální analýza**

Pro získání dat sleduje položky výkazu po jednotlivých řádcích, pohybuje se tedy vodorovně, horizontálně. Dokáže zachytit vývojové trendy struktury majetku i kapitálu podniku. Vhodným doplňkem vyjádření výsledků může být grafické zobrazení vývoje položek. Tato metoda se řadí mezi nejjednodušší a vypovídá jak o minulé situaci podniku, tak o jeho predikovaném vývoji.

- **Vertikální analýza**

Tato analýza se v rozvaze věnuje struktuře aktiv a pasiv podniku, tudíž jednotlivým položkám majetku a kapitálu. Jedná se o procentální změnu k celku. Výpočet probíhá ve sloupcích, směrem odshora dolů. Nemá na ni vliv meziroční inflace, může tedy srovnávat výsledky analýz různých let i různých firem.

Pokud se jedná o výkaz zisků a ztrát, ten většinou poměřuje jednotlivé položky s celkovými tržbami. Udává tedy procento z tržeb dosažených v daném roce. (15)

2.7.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Jako typické rozdílové ukazatele bývají uváděny zejména fondy finančních prostředků. Fond je zde chápán jakožto shrnutí určitých stavových ukazatelů, neboli jako rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a krátkodobých pasiv. Rozlišují se následující tři ukazatele:

- ČPK – čistý provozní kapitál,
- Čisté pohotové prostředky,
- Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond. (15)

Čistý pracovní kapitál (net working capital)

Je to základní a nejpoužívanější finanční fond, vypočítaný jako rozdíl celkových oběžných aktiv a celkových krátkodobých dluhů:

$$\textbf{\textit{ČPK}} = \textbf{\textit{oběžná aktiva}} - \textbf{\textit{krátkodobá cizí pasiva}}$$

ČPK tedy udává součást oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem, neboli dlouhodobý kapitál vázaný v oběžném majetku. Rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých cizích pasiv je zásadní v otázce solventnosti podniku. Pokud krátkodobá aktiva přebývají nad krátkodobými dluhy, značí to dobré finanční zázemí a podnik se dá s opatrností označit jako likvidní.

Je třeba mít na paměti zásadu opatrného financování, tudíž že dlouhodobá aktiva mají být financována dlouhodobými zdroji a krátkodobá aktiva zase krátkodobými zdroji.
(15)

Čisté pohotové prostředky

Jedná se o jistou formu modifikace ČPK, zbavená některých jeho nedostatků. Nedostatkem je myšleno například to, že oběžná aktiva zahrnují i méně likvidní nebo dokonce nelikvidní položky (nedobytné pohledávky). Dalším nedostatkem je vliv metody oceňování majetku na celkový výsledek. Těchto nepřesností se ukazatel čistých pohotových prostředků zbavuje. Vypočítá se dle následujícího předpisu:

$$\textbf{\textit{ČPP}} = \textbf{\textit{pohotové peněžní prostředky}} - \textbf{\textit{okamžitě splatné závazky}}$$

Peněžní prostředky zahrnují hotovost, peníze na běžných účtech a vysoce likvidní ekvivalenty, jako například směnky, šeky a krátkodobé cenné papíry.

Čistý peněžně-pohledový finanční fond

Tento fond je kompromisem mezi předchozími dvěma ukazateli. Z oběžných aktiv vylučuje neprodejné zásoby a nelikvidní pohledávky a od této hodnoty odečítá krátkodobá cizí pasiva. (15) (18)

2.7.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele (angl. Financial ratios) vyjadřují vzájemné vztahy mezi dvěma či více absolutními ukazateli na základě jejich podílu. Jsou nejoblíbenější a nejpoužívanější metodou finanční analýzy. K jejich zpracování jsou nejčastěji používány účetní data, z rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Vypočítání jejich hodnot bývá základním kamenem další hlubší analýzy.

Mohou být sestaveny v podobě podílové (poměr části celku a celku) a vztahové (poměr samostatné veličiny). (15)

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou jedny z nejvýznamnějších ukazatelů finanční analýzy. Vyjadřují schopnost podniku dosahovat co nejvyšších výnosů a maximalizovat svou tržní hodnotu. Je to tedy poměr dosaženého výnosu ke kapitálu vydanému k jeho dosažení. Jsou ovlivněny likviditou, řízením dluhu, i řízením aktiv na zisk. Porovnává se s oborovými průměry. Tato skupina je zajímavá zejména pro investory.

ROI – ukazatel rentability vloženého kapitálu

Hodnotí podnikatelskou činnost firem. Vypočítá se dle vzorce:

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}}$$

Ukazatel ROI vyjadřuje, jak účinně působí celkový vložený kapitál nezávisle na zdroji financování. V čitateli je uvedem EBIT (earnings before interest and taxes), mohl by zde být také EAT (earnings after tax), avšak zisk očištěný o úroky lépe vypovídá o výsledku z běžných transakcí, jelikož není ovlivněn zdroji financování aktivit společnosti.

Fakt, že je zde možnost volby, poukazuje na to, že vše závisí na účelu analýzy. Výběr záleží na analytikovi. (15)

ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv

Tento ukazatel hodnotí poměr zisku s celkovými investovanými aktivy bez zohlednění původu zdrojů. Pokud do čitatele dosadíme EBIT, měří ukazatel hrubou produkční sílu aktiv před zdanění a bez nákladových úroků. Používá se při porovnávání firem v různých daňových podmínkách a s různým podílem dluhů.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

Pokud je do čitatele dosazen čistý zisk EAT zvýšený o zdaněné úroky, měří ukazatel vložené prostředky se ziskem i úroky. (15)

ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu

Tímto ukazatelem vlastníci měří výnosnost kapitálu, zda je přiměřená k míře rizika, jež při investování podstupují. V čitateli se zpravidla používá EAT. Ve jmenovateli je otázkou, které fondy vypustit tak, aby měl ukazatel patřičnou vypovídací hodnotu.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

Investor shledává důležitým, aby ROE vykazoval hodnotu vyšší než úroky, které by získal, kdyby investoval jinde (např. trh s cennými papíry, obligace). Dlouhodobě nižší hodnota ROE v porovnání s výnosností státních CP je předzvěstí zániku podniku, jelikož investor bude chtít přenést svůj kapitál jinam. (15)

ROCE – ukazatel rentability tržeb

Slouží ke srovnání firem, zejména hodnocení monopolních veřejně prospěšných společností, jako například elektrárny, vodárny, atd. Čítec tohoto ukazatele obsahuje celkové výnosy všech investorů a jmenovatel dlouhodobé finanční prostředky, jimiž podnik disponuje.

$$ROCE = \frac{EAT + \text{úroky}}{\text{dlouhod. záv.} + \text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel ROS zjišťuje zisk ve vztahu k tržbám. Vyjadřuje, jak účinně využívá podnik své prostředky k vytváření hodnot. Úspěch na trhu závisí na mnoha faktorech, včetně marketingové strategie, cenové politiky, reklamy atd.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}}$$

V předepsané rovnici byl použit čistý zisk po zdanění, v některých případech, jako například v cenové kalkulaci, je však vhodnější použít EBIT. (15)

Rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu

U ukazatelů rentability můžeme v některých případech ukazatel rozložit a zjistit vliv jednotlivých veličin na celkový výsledek. Nejčastěji se takový rozklad provádí u rentability vlastního kapitálu. Rozloží se na rentabilitu celkového kapitálu a finanční páku (aktiva/vlastní kapitál). Ukazatel rentability celkového kapitálu je možné složit ze dvou jiných ukazatelů, a to rentability tržeb a obrátu aktiv. Přehlednější pohled na rozklad nabízí následující vzorec:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \times \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} = ROA \times \text{finanční páka}$$

Otázkou pro analytika je, zda ve vzorci použít zisk před zdaněním a úroky (EBIT), nebo čistý zisk (EAT). Pokud však použije EBIT, nelze výše zmíněný rozklad použít, protože

ukazatel ROE vyjadřuje výdělečnou schopnost podniku pro jeho majitele, a proto použití zisku před zdaněním a úroky v tomto případě není možné. (7)

Ukazatele aktivity

Prostřednictvím ukazatelů aktivity podnik vypočítá efektivitu hospodaření se svými aktivy, neboli jak dokáže používat jednotlivé části svého majetku. Má-li podnik více majetku, než je žádoucí, zvyšuje tím zbytečně náklady a snižuje svůj hospodářský výsledek. V opačné situaci – při nedostatku majetku naopak může podnik přicházet o tržby a s tím spojený zisk. Nalezení optimálního poměru majetku není snadné.

Obrat celkových aktiv

Předmětem výpočtu je efektivní využití celkových aktiv. Výsledek vyjadřuje, kolikrát se aktiva v podniku obrátí za určitý časový interval (zpravidla rok).

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Pokud je využití aktiv podniku nižší, než je oborový průměr, měl by se podnik na situaci zaměřit a zjistit příčinu nedostatečného obrátu. Může situaci řešit prodejem části aktiv, či jinak zvýšit své tržby. (15)

Obrat dlouhodobých aktiv

Předmětem výpočtu je zde efektivní využití dlouhodobých aktiv. Tím je myšleno, jak dokáže podnik využívat své budovy, stroje a další dlouhodobý majetek. Opět udává, kolikrát se tato aktiva přemění v tržby za rok. Tento ukazatel je významný zejména v situaci, kdy podnik zvažuje nákup nového produkčního dlouhodobého majetku.

$$\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Nižší hodnota než oborový průměr signalizuje potřebu navýšení výrobních kapacit.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob vyjadřuje, po kolik dní jsou zásoby v podniku vázány, než dojde k jejich spotřebě či dalšímu prodeji. Čím nižší doba obratu zásob je, tím lépe pro podnik. Zbytečně dlouhé držení zásob přináší pouze další náklady spojené se skladováním.

$$doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{denní\ tržby}$$

Denní tržby se jednoduše vypočítají vydělením celkových tržeb počtem dní v roce.

Doba obratu pohledávek

Výsledkem je počet dní, po které jsou drženy finanční prostředky u odběratelů v pohledávkách před jejich samotným splacením, tzn. průměrná doba, po jakou musí podnik na platbu za své zboží či služby čekat. Logicky platí, že čím kratší tato doba je, tím lépe pro podnik. Záleží také na podmínkách, jaké podnik odběratelům stanovuje.

$$doba\ obratu\ pohledávek = \frac{obchodní\ pohledávky}{denní\ tržby}$$

Doba obratu závazků

Tento ukazatel je opačnou verzí předchozího ukazatele, tudíž udává počet dní, po které podnik drží finanční prostředky předtím, než dodavatelům uhradí své závazky. Může takto sám analyzovat svou platební morálku a srovnat ji s dobou splatnosti přijatých faktur.

$$doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky\ vůči\ dodavatelům}{denní\ tržby}$$

Doba obratu závazků by měla být vyšší než doba obratu pohledávek. (15)

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti se soustředí na problematiku využití cizích zdrojů k financování vlastních aktiv. Tyto ukazatele jsou důležité zejména pro investory a poskytovatele dlouhodobých úvěrů.

Celková zadluženost

Tento ukazatel bývá často označován jako „ukazatel věřitelského rizika“. Hodnotí míru zadluženosti v poměru k celkovým aktivům.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Výsledné hodnoty do 0,3 jsou považovány za nízkou, 0,3 – 0,5 za průměrnou a 0,5 – 0,7 za vysokou míru. Hodnoty nad 0,7 značí vysokou míru rizika a hodnoty nad 1 dokonce vyšší hodnotu dluhů než majetku a vypovídají o předluženém podniku. (10) (15)

Koeficient samofinancování

Při výpočtu koeficientu samofinancování získáme informace o podílu vlastního kapitálu k celkovému kapitálu. Vypovídá o schopnosti podniku pokrýt svůj majetek vlastním kapitálem, jinými slovy o finanční nezávislosti podniku.

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Koeficient úrokového krytí

Koeficient vyjadřuje, kolikrát vyšší je EBIT před nákladovými úroky. Z toho vyplývá, o kolik by se mohl zisk snížit, než by podnik nebyl schopen úroky uhradit.

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Doporučená hodnota je 3 a více, aby bylo zajištěno pravidlo přiměřeného úrokového krytí. Zdravý podnik dosahuje hodnot mezi 6 a 8. Při hodnotách 2 až 4 se jedná o lehkou míru rizika. Pokud je hodnota nižší než 2, může být i míra zadluženosti vůči celkovým aktivům vysoká. (10)

Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje míru schopnosti podniku dostát svým závazkům včas a v plné výši dříve, než nastane jejich splatnost. Likvidnost, jež bývá často za likviditu zaměňována, má význam jiný. Vyjadřuje schopnost přeměny položek oběžných aktiv v peněžní prostředky. K doplnění pojmů patří také solventnost, jež vyjadřuje schopnost splatit závazek v daný okamžik.

Každý podnik disponuje v danou chvíli určitými platebními prostředky, ať už v hotovosti, ve formě pohledávek, nebo jako zboží na skladech. Některé z nich lze k úhradě krátkodobých závazků použít ihned, jiné v krátké době a další hůře, či dokonce vůbec. Stupně likvidity se zde rozdělují do tří skupin, a to ve formě běžné, pohotové a okamžité likvidity. (15)

Běžná likvidita

Běžná likvidita hodnotí celkovou likviditu podniku, vychází z celkového objemu oběžných aktiv. Je žádoucí dosáhnout hodnoty v rozmezí 1,7 až 3, respektive 2 až 2,5. Výsledky jsou ovlivněny odvětvím podnikání, charakterem podniku a produkcí samotné. Tento ukazatel není zcela přesný, protože v položce oběžných aktiv se mohou

vyskytovat aktiva, jejichž použití k úhradě krátkodobých závazků může být problematické, ne-li nemožné. (15)

$$Běžná likvidita = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita

Ve skupině ukazatelů likvidity je pohotová likvidita nejvýznamnější. Vyřazuje totiž z oběžných aktiv sporné položky, které jsou zpravidla nepřeměnitelné na hotovost, neprodejné. Příkladem mohou být zásoby.

$$Pohotová likvidita = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zde se doporučují hodnoty v rozmezí 1 a 1,5. (15)

Okamžitá likvidita

Poslední ukazatel v této kategorii zahrnuje pouze ty nejlikvidnější položky, které je okamžitě možné použít k platbě závazků.

$$Okamžitá likvidita = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Výsledná hodnota by měla splňovat hodnoty intervalu 0,5 – 1,1. (15)

Ukazatel produktivity práce

Tento ukazatel je relativně nový a vyjadřuje vztah výkonnosti podniku v poměru k počtu zaměstnanců. Zjišťuje, jakou přidanou hodnotu vytváří pro společnost jeden její zaměstnanec. Čím vyšší jsou hodnoty ukazatele, tím lépe. (15)

$$\text{produktivita práce} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (10)$$

2.8 Analýza soustav ukazatelů

Analýzy soustav ukazatelů se zaměřují na hodnocení celkového zdraví podniku. V mé práci budu používat Altmanův index finančního zdraví a Index IN.

2.8.1 Altmanův index finančního zdraví

Tento index zahrnuje rentabilitu, likviditu, zadluženost a strukturu kapitálu. Princip této metody je založen na kvantitativních ukazatelích a využívá matematické statistiky. Předpovídá bankroty již s dvouletým předstihem. Existuje více verzí Altmanova indexu. Verze A68 z roku 1968 je určena pro podniky s veřejně obchodovatelnými akcemi. Tuto verzi dále přibližovat nebudu, jelikož v práci použita nebude. Pro svou analýzu použiji verzi A83, z roku 1984. Jeho předpis je následující:

$$Z = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,42x_4 + 0,998x_5,$$

Kde se jednotlivá x vypočítají takto:

- $x_1 = \frac{\text{čistý pracovní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$
- $x_2 = \frac{\text{nerozdělený HV}}{\text{celková aktiva}}$
- $x_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$
- $x_4 = \frac{\text{účetní hodnota akcií}}{\text{cizí zdroje}}$

- $x_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$

Hodnota indexu Z má nabývat od -4 do +8. Konkrétní bližší hodnocení je rozepsáno takto:

- $Z > 2,9$ (podnik je finančně silný)
- $1,2 < Z \leq 2,9$ (podnik má finanční potíže, jeho budoucí vývoj může být ohrožen)
- $Z \leq 1,2$ (podniku hrozí přímá možnost bankrotu). (10)

2.8.2 Index IN

Index IN byl sestaven manželi Inkou a Ivanem Neumaierovými a jeho výhoda spočívá v tom, že byl přizpůsoben na míru podnikům z průmyslu České republiky. Index IN95 je sestaven pro pohled ze strany věřitele a obsahuje ve svém vzorci váhy ukazatelů, jež jsou určeny dle odvětvové klasifikace ekonomických činností. Index IN99 se věnuje pohledu vlastníka a tvorbu jeho hodnoty. Používá diskriminantní analýzu k revidování váhy ukazatelů, platné pro českou ekonomiku z hlediska jejich významu pro dosažení kladné hodnoty ukazatele EVA.

Podnik by měl vykazovat dobré hodnoty jak ve vlastnickém indexu IN99, tak ve věřitelském indexu IN95. Pokud je úroveň špatná v obou z nich, znamená to kritický stav podniku. Při dobré úrovni IN95 a špatné IN99 jde o stabilizovaný podnik, který má nedostatečnou výkonnost pro vlastníka. Naopak špatná úroveň IN95 a dobrá IN99 hovoří o podniku tvořícím hodnotu pro vlastníka, avšak se způsobem financování tak agresivním, že nezvládá plnit své závazky.

Index IN01 spojuje pohledy indexů IN95 a IN99. Jeho předpis je následující:

$$IN01 = 0,13 \frac{\text{Aktiva}}{\text{Cizí zdroje}} + 0,04 \frac{\text{EBIT} + \text{Nákl. úroky}}{\text{Nákladové úroky}} + 3,92 \frac{\text{EBIT} + \text{Nákl. úroky}}{\text{Aktiva}} + 0,21 \frac{\text{Výnosy}}{\text{Aktiva}} + 0,09 \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé dluhy}}.$$

Pro celkové hodnocení finanční situace podniku dle IN01 jsou pak použity intervaly:

- **IN01 $\geq 1,77$** (podnik vytváří hodnotu)
- **$0,75 \leq \text{IN01} < 1,77$** (podnik hodnotu nevytváří, zároveň není v ohrožení bankrotem)
- **IN01 $< 0,75$** (podnik je na cestě k bankrotu)

Jako poslední příklad uvedu Index IN05, jež je novější verzí indexu 01. Je tedy jeho předpisu velmi podobný. Pro účely mé diplomové práce budu používat právě tento Index. Způsob jeho výpočtu je popsán v následujícím vzorci:

$$\text{IN05} = 0,13 \frac{\text{Aktiva}}{\text{Cizí zdroje}} + 0,04 \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} + 3,97 \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} + 0,21 \frac{\text{Výnosy}}{\text{Aktiva}} + 0,09 \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé dluhy}}.$$

Pro výsledné hodnoty jsou stanoveny tyto intervaly:

- **IN 05 $\geq 1,6$** (podnik vytváří hodnotu)
- **$1,6 \leq \text{IN05} < 0,9$** (podnik se nachází v tzv. šedé zóně)
- **IN 05 $< 0,9$** (podnik hodnotu nevytváří, nepříznivá situace) (10)

Pro český podnik je žádoucí pohybovat se v oblasti šedé zóny, nebo lépe dokonce nad ní.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole se budu věnovat popisu současného stavu vybrané společnosti, jejímu předmětu podnikání a poskytovaným službám. Uvedu základní údaje o podniku, sestavím Porterův model konkurenčních sil, MC Kinseyho analýzu 7S, SLEPTE a SWOT analýzu.

3.1 Základní údaje o podniku

Obchodní název: SpeleoPro, s. r. o. – agentura Speleoart¹

Sídlo: Na Pískách 2402/12, 678 01, Blansko

IČ: 26243423

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 100 000,-

Den vzniku: 15. 3. 2001

Logo společnosti:



Obrázek 2: Logo společnosti Speleoart

Agentura Speleoart se specializuje na poskytování komplexních služeb v Moravském krasu. Sestavuje na klíč programy pro jednotlivce, skupiny a společnosti. Organizuje školení, setkání, semináře a kongresové akce a také společensko - kulturní programy a hudební akce spojené s cateringovými službami a originálními světelnými efekty, to vše pořádáno v jeskyních Moravského krasu.

¹ V diplomové práci budu používat jako jméno společnosti název Speleoart.

Dále se specializuje na netradiční outdoorové aktivity v Moravském krasu, zejména výuku slaňování a lezení, speleologické kurzy a další. Svým klientům zprostředkovává ubytování a zajišťuje školicí prostory a veškeré zázemí.

Pracovní tým tvoří především speleologové, horolezci, všestranní sportovci, zkušení organizátoři a administrativní pracovníci, všichni usilující o plynulý a bezpečný chod společnosti. (19)

3.2 Historie podniku

Společnost Speleoart zahájila svou činnost roku 2003 a již od samého začátku se specializovala na průvodcovství Moravským krasem a poskytování exkurzí a výprav do podzemí. Společnost založil pan Oldřich Štos, významný český speleolog a horolezec. Sám popsal počátky podnikání takto: *“Když jsem zakládal firmu Speleoart, naplňoval jsem jen další logický bod na své přirozené životní přímce, jejímž společným jmenovatelem od samého počátku byla a je speleologie. Ihned na startu jsem intuitivně věděl, že vůbec nejlépe může člověk poskytovat služby ve svém životním oboru, kterému nejlíp rozumí, kterým je „odkojen“, který je jeho koníčkem ba co víc, životní cestou a vůbec nejlépe životním stylem. A speleologie pro mě životním stylem bezesporu je. To byl první veledůležitý aspekt.“*

Na začátku získal povolení ke komerčnímu využití jeskyně Nový Lopač ve Sloupu, kde prováděl klienty klasickou formou v suché jeskyni. V roce 2005 získal licenci instruktora canyoningu a začal nabízet také tuto formu sestupů do jeskyní, a to konkrétně ve Sloupské jeskyni. Zároveň rozšířil svou činnost o výuku lezení, zprostředkování ubytování a dalších služeb od jiných poskytovatelů, jako například jízda na koni, půjčovna koloběžek, wellness služby atd.

Ve stejném roce pronajal prostory v Ostrově u Macochy, kde zřídil stanoviště, šatnu a zázemí pro klienty. Zároveň v těchto prostorách zavedl sklad zboží a otevřel online obchod s potřebami pro speleologii a horolezectví. Pro toto nové středisko přijal nové zaměstnance, kteří měli na starost údržbu a chod prostor, stejně tak jako provoz e-shopu.

Na podzim roku 2010 se podniku podařilo získat povolení k provozování činnosti v nové jeskyni v Ostrově u Macochy, která svou blízkostí základně výrazně zlehčila problematiku transportu klientů k do té doby používaným jeskyním. V roce 2011 majitel opět rozšířil působišť a pronajal si kancelářské prostory v Brně, kde nyní dochází ke schůzkám s klienty a konání porad. Zároveň je část tohoto prostoru věnována administrativním pracovním. (19)

Vize a poslání společnosti

Ředitel společnosti říká, že není důležité, jestli je člověk v tom co dělá, úspěšný nebo neúspěšný. Daleko důležitější je vědět, že jde správným směrem a naplňuje poslání svého vyššího Já. Druhým aspektem je pro něj poskytovat tyto služby v místě jeho rodného domova ve vazbě k místní krajině a lidem. V místech svého srdce, ke kterým má niterný vztah, vazby, osobní vzpomínky sahající až do dětství, vzpomínky na stromy, které kdysi sázel, a teď mají statných 40 let. A hlavně, oplývat mírou porozumění zejména ke krajině v symbióze s životem člověka. Díky tomuto levně improvizovat a profesionálně a co možná nejefektivněji poskytovat originální služby s příchutí místního koloritu a folklóru. Protože nikde jinde nad rámec vlastní domoviny, tuto kouzelnou kombinaci není možné vytvořit, byť snažení bude sebevětší. (19)

3.3 Portfolio nabízených služeb

Speleoart se věnuje zejména adrenalinovým výpravám do přírodních jeskynních komplexů a podzemních prostor, které se liší od jeskyní přístupných veřejnosti především náročnou přístupností, absencí osvětlení a chodníků či zábradlí. V těchto jeskyních je účastník odkázán na poskytnuté vybavení a svou fyzickou i psychickou kondici. V rámci poskytovaného vybavení je každému účastníkovi zapůjčena speleologická kombinéza, přilba s osvětlením, sedací postroj atd. Svou specializací je společnost jedinečná a vždy jedná s klienty individuálně a dokáže sestavit program přímo na míru. Přesto má však široké spektrum připravených a osvědčených programů. (19)

Jeskyně jsou rozděleny do kategorií podle náročnosti výkonu potřebného k jejich zdolání celkem do čtyř stupňů. Tyto jeskyně se nachází v oblasti Moravského krasu, především ve Sloupu, Ostrově u Macohy a Rudicích. Většina z nich je zdolávána tzv. nasucho, několik tras však nabízí i variantu Cannoyingu. V průběhu Cannoyingu jsou účastníci vystaveni styku s vodou, například v podobě řeky protékající jeskyní, vodopádů, jezírek a tůní, přičemž mnohdy je nutné i plavat, či dokonce podplavat skalní útvary. Mokré trasy jsou doporučeny pouze fyzicky a psychicky odolným jedincům.

Další skupinou poskytovaných služeb jsou programy zaměřené na lezeckou a horolezeckou činnost. Opět je k dispozici široký výběr tras s různými stupni náročností a průběhy. Jedním z nejatraktivnějších a nejvyužívanějších je program Vylez na pilíř, který se odehrává na pilíři pod přehradní zdí brněnské přehrady. Účastníci jsou zavěšeni na lano a pomocí blokantů vyšplhají na vrch pilíře do výšky 25m. Sestup probíhá sláněním, po celou dobu je poskytnuta asistence instruktora. (19)

Orientační ceny za služby poskytované na území Moravského krasu jsou vyobrazeny v tabulce č. 1. Nutno podotknout, že ceny jsou sestavovány na základě konkrétní poptávky, odvíjející se od počtu osob a náročnosti vybrané aktivity.

Tabulka 1: Orientační ceník služeb společnosti Speleoart (Zdroj:19)

AKTIVITA	CENA/OSOBA
Jeskyně suchá varianta	690 – 1190 Kč
Jeskyně mokrá varianta	1790 Kč
Kurz lezecký/slaňování	1290 – 1990 Kč
Výstup na pilíř	1190 Kč

Společnost dokáže vytvořit program zahrnující téměř jakoukoliv outdoorovou aktivitu, je vždy možné domluvit individuální průběh, včetně zajištění pohoštění, přípitku, kávy, atd. Mezi další oblíbené aktivity patří výlety na sněžnicích, koloběžkách, skialpech, horských kolech, či pěší túry a horské výstupy s instruktorem. Kromě domácích jeskyní je možné absolvovat programy také ve speleologicky významných zahraničních destinacích.

Společnost jmenovitě nabízí následující předpřipravené programy:

- **Sierra de Guara a La Verna**

Účastníci tohoto programu se vydají do francouzských Pyrenejí, do míst, kde se pokládal základní kámen světové speleologie. Pobyt zahrnuje mimo jiné prohlídku jedné z největších propastí světa Gouffre Pierre Saint Martin, průzkum kaňonu Holcarté a v neposlední řadě i návštěvu prosluněné Sierra de Guara, opět s mnohými kaňony. Pobyt trvá týden a je označen za středně obtížný. Doprava VW Transporterem i neustálá přítomnost instruktorů je zahrnuta v ceně, jež při plné obsazenosti činí 16990 Kč na osobu.

- **Canyoning na Vercors**

Místo konání je opět Francie, oblasti Vercors, Ardeche a Provence. Účastníci poznají skalnaté kaňony, strmé stěny skal a hluboké jeskyně. V rámci programu absolvují také dvoudenní sjezd řeky Ardeche s přespáním v bivaku, canyoningové dobrodružství (zdolávání jeskyní s tůňemi, jezírky, vodopády atd.) či skalní Via Ferratu Cascade de l'Oule. Akce je pro maximálně 8 osob, přeprava i instruktor jsou součástí, cena je stanovena na 15990 Kč.

- **Největší vertikála světa**

Skupinka do 6 osob se vydává až do dalekého Mexika, do pustin Sierra Madre, kde se v hluboké džungli setká s nejmohutnější a největší vertikálou světa – Sotano de las Golondrinas. Do této vertikály skupinka sestoupí 333m širokou šachtou svislým slaněním bez kontaktu se stěnou. Jako další body programu jsou zdolání světoznámé sopky Popocatepétl, koupání v Pacifickém oceánu na plážích Acapulca, návštěva města stříbra Taxco, potápění ve vodách yucatánských cenotů a mnoho dalšího. Pobyt trvá 14, respektive 16 dní a je organizován se vším všudy, včetně dopravy a ubytování. Stupeň náročnosti je 3, celková cena za osobu při počtu 6 lidí činí 58690 Kč. (19)

3.4 Významní zákazníci

Speleoart si velmi váží každého jednotlivce i velkých firem, jež využijí poskytovaných služeb a jsou s nimi spokojeni. Mezi ty známější společnosti, jež služby využily, patří následující:

- Allianz,
- Arkadia,
- KB,
- Raiffeisenbank,
- Siemens,
- Uniqa,
- Unis computer,
- Vaka,
- Seznam,
- Česká pojišťovna,
- RWE,
- T-mobile,
- Česká spořitelna,
- Vitana,
- E-on,
- Mary Kay,
- Hewlett-Packard,
- a mnoho dalších.

S většinou zmíněných významných klientů společnost dlouhodobě spolupracuje a zhruba v ročním intervalu vytváří teambuildingové programy na míru dle zadaných požadavků. Zpravidla se jedná o tři druhy činností – jeskyně, koloběžky a lezení, kdy je skupina rozdělena na tři části a postupně se u těchto stanovišť střídají. (19)

3.5 Analýza oborového okolí

V této části následují analýzy zaměřující se na okolí podniku, a to SLEPTE analýza a Porterův model konkurenčních sil.

3.5.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza poskytuje bližší pohled na sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické okolí podniku.

Sociální faktory

Sociální faktory jsou pro společnost Speleoart klíčové. Služby, jež společnost poskytuje, jsou velmi specifické a zaměřují se na konkrétní skupiny obyvatel. Proto je důležité věnovat sociálním faktorům značnou pozornost.

V tabulce č. 2 jsou vybrané ukazatele složení obyvatel České republiky.

Tabulka 2: Vybrané ukazatele složení obyvatel České republiky (Zdroj: 5)

Rok/ počet osob	Střední stav obyvatelstva	Sňatky	Rozvody	Narození	Potraty	Zemřeli	Přirozený přírůstek	Přírůstek stěhováním	Celkový přírůstek
2000	10 272 503	55 321	29 704	91 169	47 370	109 001	-18 091	6 539	-11 552
2001	10 224 192	52 374	31 586	90 978	45 057	107 755	-17 040	-8 551	-25 591
2002	10 200 774	52 732	31 758	93 047	43 743	108 243	-15 457	12 290	-3 167
2003	10 201 651	48 943	32 824	93 957	42 304	111 288	-17 603	25 789	8 186
2004	10 206 923	51 447	33 060	97 929	41 324	107 177	-9 513	18 635	9 122
2005	10 234 092	51 829	31 288	102 498	40 023	107 938	-5 727	36 229	30 502
2006	10 266 646	52 860	31 415	106 130	39 959	104 441	1 390	34 720	36 110
2007	10 322 689	57 157	31 129	114 947	40 917	104 636	9 996	83 945	93 941
2008	10 429 692	52 457	31 300	119 842	41 446	104 948	14 622	71 790	86 412
2009	10 491 492	47 862	29 133	118 667	40 528	107 421	10 927	28 344	39 271
2010	10 517 247	46 746	30 783	117 446	39 273	106 844	10 309	15 648	25 957

Z údajů lze vyvodit, že od roku 2003 počet obyvatel lehce narůstá. To je pozitivní jev, narůstá tím počet potenciálních klientů. Četnost sňatků, rozvodů, potratů a úmrtí nemá ani rostoucí ani klesající trend.

Průměrná měsíční mzda ve 2. čtvrtletí 2011 činila 23 984 Kč což je o 2,5 % více než ve stejném období v roce 2010. Spotřebitelské ceny narostly o 1,8 %. Reálná mzda tedy vzrostla o 0,7 %. Celkový objem mezd vzrostl o 2,7 %. Nárůst mezd je také pozitivní jev, čím více volných finančních prostředků mají lidé k dispozici, tím větší zisky mohou společnosti přinést.

Průměrný počet zaměstnaných osob, očištěný od sezónních vlivů, narostl ve 2. čtvrtletí roku 2011 o 6,6 tisíc v porovnání s 1. čtvrtletím roku 2011. Počet zaměstnaných meziročně vzrostl o 27,4 tisíc (o 0,6 %). Nejsilnější nárůst nastal v sekundárním sektoru, kde přírůstek činil 41,3 tisíc osob. V terciárním sektoru došlo k poklesu o 10,0 tisíc. V primárním sektoru nebyly zaznamenány žádné významnější změny. Zaměstnanost ve skupině 15 – 64letých dosáhla v 2. čtvrtletí 65,7 % což značí nárůst o 0,8 % oproti stejnému období roku 2010. I v případě nárůstu zaměstnanosti jde o kladný jev, jelikož nárůst zaměstnanosti opět znamená více finančních prostředků v rukou potenciálních klientů. (5)

Legislativní faktory

Každý podnik je povinen řídit se zákony, vyhláškami a nařízeními, jež se jakkoli dotýkají jeho předmětu podnikání. Zákony, jež ovlivňují společnost Speleoart jsou především tyto:

- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- aj.

Daň z přidané hodnoty byla pro rok 2012 pozměněna, a to zvýšením snížené sazby z 10% na 14%. Základní sazba zůstává stejná, tzn. 20%. Tyto změny jsou obsaženy v novele zákona o DPH č. 370/2011 Sb., která dále zahrnuje i sjednocení sazby na 17,5% s účinností od 1. 1. 2013. Je však velmi pravděpodobné, že tato úprava bude ještě do konce roku 2012 pozměněna. (1)

Daň z příjmu právnických osob pro rok 2011 je 19%, stejně jako tomu bylo rok předešlý. Historicky má tato daň klesající trend, což je pozitivní jev pro podnikatele. Co se týká daně z příjmu fyzických osob, sazba zůstává ve výši 15%, stejně jako tomu bylo v letech 2010, 2009 a 2008.

Ekonomické faktory

Ekonomická situace v ČR je stále oslabena přetrvávající světovou ekonomickou krizí, jež nastala především v roce 2009. Měla za následek významné potíže a v mnohých případech až zánik řady firem. Tato situace vedla ke zvýšení nezaměstnanosti a snížení výkonnosti ekonomiky.

Hrubý domácí produkt České republiky v období 2001 – 2010, vypočítaný důchodovou metodou, je popsán v tabulce č. 3. (3)

Tabulka 3: HDP ČR v období 2001 – 2010 (*Zdroj: 3*)

(mld. Kč)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
HDP	2 448,6	2 567,5	2 688,1	2 929,2	3 116,1	3 352,6	3 662,6	3 848,4	3 739,2	3 775,2

Z údajů je patrné, že hodnota HDP má rostoucí trend, s výjimkou roku 2009, kde nastala již zmíněná krize a měla nemalý vliv na vývoj HDP. V 3. čtvrtletí roku 2011 vzrostl podle předběžného odhadu meziročně o 1,5%, avšak v mezičtvrtletním srovnání se nezměnil. Podle posledních informací vykazují současné hodnoty postupné zpomalování růstu výkonnosti ekonomiky.

Míra inflace, vyjádřená jako přírůstek průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, má poslední tři roky vzestupnou tendenci. Přesto však její míra není nijak nezdravá a

neohrožuje vývoj ekonomiky. Přehled údajů v období 2001 – 2011 je vyjádřen v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Míra inflace ČR v období 2001 – 2011 (Zdroj: 4)

(v %)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Inflace	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9

Ceny tržních služeb v roce 2011 byly meziročně v úhrnu vyšší o 0,9%, v roce 2010 byla hodnota meziročně nižší o 1,2%. Rok 2011 přinesl zvýšení především cen za reklamní služby a průzkum trhu o 6,2%, finanční služby mimo pojišťovnictví a penzijního financování o 1,8%, služby pošt a kurýrů o 2,6% a účetní a právnické služby o 0,9%. Snížení cen nastalo v telekomunikaci, a to o 0,6%, a v pojištění o 1,7%. U cen z oblasti nemovitostí nebyl v roce 2011 zaznamenán žádný pohyb.

Politické faktory

Česká republika je demokratický stát s liberální ústavou. V čele státu stojí prezident, tohoto času je jím Václav Klaus. Jakožto zákonodárný orgán působí dvoukomorový Parlament České republiky, skládající se z poslanecké sněmovny a senátu. Politický systém umožňuje svobodnou soutěž politických stran, které jsou voleny občany.

Politická situace v České republice je již delší dobu značně nestabilní. Téměř neustále jsou odhalovány různé aféry, protekční kauzy, podvody, nedodržení slibovaných podmínek, dochází k sesazování stávajících a dosazování nových ministrů a jiných důležitých činitelů, a mnoha dalším nežádoucím jevům. Tím je zapříčiněn dojem nestability vlády a chaosu, což vede k nedůvěře mezi Českými občany.

Takové podmínky jsou velmi nepříznivé pro podnikatele a podnikání vůbec. Je pro ně nejasný vývoj současné i budoucí situace, nemohou s ničím počítat, jelikož nelze předem odhadovat, jaké nové zákony, změny sazeb a další zásadní zásahy do chodu podnikání na ně čekají.

Technologické faktory

Pokrok technologie je pro podnik vždy krokem dopředu. Dokáže ušetřit náklady, čas, zvýšit úroveň a kvalitu poskytovaných služeb a přispět k pohodlí a jednoduchosti. Podnik využívající nových technologií jde s dobou a působí zdravě a úspěšně. Sledování nových trendů na daném trhu je tedy velmi důležité. I přes to musím podotknout, že pro společnost, jež odvíjí svou činnost od služeb převážně v přírodě a za pomoci lidského činitele, není tento faktor pro podnik tak úplně klíčový.

Technologický pokrok, který bude Speleoart zajímat, se týká především lezeckého a speleologického vybavení, ochranných pomůcek, vývoje IT vybavení a dalších.

Ekologické faktory

Vykonávání své podnikatelské činnosti mohou podniku ztěžovat různá omezení a zákony, týkající se ochrany přírody. Prostředí, v němž Speleoart podniká, spadá zpravidla do chráněné krajinné oblasti, kde jsou stanovena přísná pravidla. Při sestupech do jeskyní musí být vše prováděno s maximální opatrností a šetrností k přírodě. Prováděná skupina musí být pod dohledem a obeznámena s pravidly chování v chráněné krajinné oblasti. Při aplikování lezecké techniky do jeskyní je nutné získat potřebná povolení a při pozdějším uzavření trasy veškeré tyto pomůcky odstranit. Nelehkým úkolem je již samotné získání povolení možnosti provádění v určité jeskyni.

3.5.2 Porterův model konkurenčních sil

Tento model se zaměřuje na riziko vstupu potenciálních konkurentů, rivality mezi stávajícími konkurenty, smluvní síly odběratelů a dodavatelů a hrozby substitučních výrobků.

➤ **Riziko vstupu potenciálních konkurentů**

Vzhledem k rozsahu poskytovaných služeb je vhodné uvažovat spíše o nových konkurentech v jednotlivých oblastech služeb. Co se týká hlavní činnosti – kurzů speleologie, je vstup pro nového konkurenta na trh značně obtížný. Splnit všechna legislativní opatření a získat povolení k činnosti není jednoduché, a mnohdy ani úspěšné.

Pokud vstup nového konkurenta na trh reálně hrozí, měla by se společnost na její příchod předem pečlivě připravit. Možností jak podnik před nově přichozím konkurentem ochránit je mnoho, například zpestřením svých služeb, posílením propagace a nabídkou různých akčních a slevových možností pro nové i stávající klienty. Společnost Speleoart je však na trhu již tradičním a silným jedincem, proto pro novou konkurenci nebude jednoduché získat si klientelu na svou stranu.

➤ **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Pokud opět bereme v úvahu hlavní činnost speleologických kurzů, tak je na daném trhu téměř nulová konkurence. Tím pádem se o žádné rivalitě hovořit nedá. Jistou formou konkurence může být fyzická osoba, podnikající výpravy do podzemí v oblasti Rudického propadání, ovšem oficiální údaje o této osobě, případně podniku, k dohledání nejsou. Nemůže tedy být považován za právoplatnou formu konkurenta, a co se týká rivality, nijak významně Speleoart neohrožuje.

Konkurentem společnosti však může být jiný podnik, zabývající se organizací teambuildingových a sportovně-zábavních akcí. Takových podniků je na trhu velmi mnoho, můžeme tedy říci, že pokud budeme na konkurenci nahlížet takto, je její míra vysoká.

Jakožto zástupce podniku, nabízejícího konkurenční služby, jsem zvolila firmu Vertigo sports, s. r. o. Tato společnost se specializuje na přípravu a organizaci vzdělávacích a zábavných akcí převážně pro firemní klientelu. Byla založena roku 1999 a každý rok se jejích programů účastní zhruba 3000 účastníků.

Mezi její hlavní programy patří například:

- „Doba pravěká“,
- „Návrat do středověku“,
- „Po stopách Jamese Bonda“,
- „Chalupářská olympiáda“,
- „Dračí den“
- a mnohé další.

Ze získaných účetních výkazů společnosti za období 2007 – 2010 budou vypočítány stejné ukazatele finanční analýzy jako u společnosti Speleoart. Na základě výsledných hodnot bude možné porovnat tyto podniky a zjistit tak úroveň Speleoartu ve srovnání s úrovní konkurenčního podniku.

Pokud se zaměříme na činnost prodeje přes internetový obchod, je zde velká řada konkurentů, kteří se zabývají prodejem lezeckého vybavení. Mezi nejvýznamnější z nich patří především:

- www.bivaksport.cz,
- www.directshop.cz,
- www.mountainshop.cz,
- www.glumstore.cz,
- www.outdoor-eshop.cz,
- a mnoho dalších.

Tyto jednotlivé e-shopy se mohou lišit nabízeným sortimentem výbavy (Speleoart se specializuje na speleologické vybavení) a samozřejmě i cenami. Způsobem, jak se tedy vyrovnat s rivalitou, může být atraktivita nabízeného zboží, cenová válka i nabídka doplňkových služeb (možnost osobního zaškolení používání potřeb, rychlý výdej zboží, atd.). V tomto rozsáhlém množství podniků, zabývajících se prodejem lezecké techniky online, se nedá určit, který z nich je dominantní. Dá se říci, že každá z nich zaujímá určitý podíl na trhu a je na zákazníkovi, zda dá přednost ceně, rozsáhlosti nabídky či designu webových stránek.

➤ **Smluvní síla odběratelů**

Klientela společnosti Speleoart je různorodá, v závislosti na konkrétních službách. Kurzy speleologie a lezectví poptávají jak jednotlivci a malé skupinky, tak i velké společnosti v rámci svých teambuildingových akcí. Pro podnik je samozřejmě větším přínosem spolupráce s těmito podniky, kdy počet účastníků bývá čítán na desítky, až stovky.

Ve většině případů se jedná o tuzemské klienty, poměr zahraniční klientely je nízký.

Důležitým faktorem pro získání nových zákazníků jsou pozitivní reference. Ty dokáží zajistit nové zakázky bez jakýchkoliv nákladů na propagaci, stačí pouhá výměna informací a názorů mezi stávajícími a novými potenciálními klienty. Je tedy nutné dbát na to, aby klient odcházel spokojený a měl chuť o svých zážitcích a zkušenostech říct i dalším. Nepříznivým jevem je naopak reference negativní, jakoukoliv nespokojenost zákazníka je třeba okamžitě řešit a snažit se o nápravu situace. Praxe je bohužel taková, že negativní reference má mnohem větší efekt než ta pozitivní. Společnost si však na spokojenosti klientů dává vždy záležet, nemělo by tedy toto být pro ni hrozbou.

Co se týká tlaku odběratelů na ceny, je jasné, že tato snaha je vždy vyvíjena, především u zakázek pro větší podniky. Zde je otázkou, zda a kolik slevit, jelikož jedinečnost nabízených služeb vykazuje poměrně velkou obtížnost při snaze najít jiného poskytovatele shodných služeb, a v daném rozsahu. Pravdou ale je, že ztráta významného zákazníka je riziko, jež není radno podstupovat.

➤ **Smluvní síla dodavatelů**

Vzhledem k povaze poskytovaných služeb není společnost významně fixovaná na dodavatele. V roli dodavatelů vystupují zejména cateringové firmy, dodavatelé lezeckých a speleologických potřeb, půjčovny vybavení k netradičním outdoorovým aktivitám atd.

Co se týká cateringu, jedná se o dlouhodobou spolupráci, ve které jsou smluvně vyjasněny veškeré podmínky a organizace procesu zajištění dodávek. Cateringová

společnost se stará o veškerý chod a zajištění občerstvení a rautů na vybraných akcích pořádaných společnostmi Speleoart, včetně zajištění obsluhy.

Dodavatelé lezeckých a speleologických potřeb zásobují společnost dle potřeby vycházející z objednávek na e-shopu Speleoartu. Je tedy nutná rychlost, spolehlivost, výhodné ceny a požadovaná kvalita produktů.

➤ **Hrozby substitučních výrobků**

Substitučním výrobkem (v tomto případě službou) vzhledem k analyzovanému podniku chápeme volnočasové aktivity, které nabízí zážitky, poznání a nově nabyté zkušenosti. Zahrnuty jsou také teambuildingové aktivity, pozitivně působící na pracovní kolektiv a utužení vztahů uvnitř skupiny.

Firem, zaměřujících se na adrenalinové a volnočasové aktivity, je na trhu mnoho. Liší se povahou a spektrem služeb, místem působnosti, cenami, kapacitou, atd.

.

3.6 Vnitřní analýza – McKinsey analýza 7S

Tato interní analýza se zabývá sedmi body, jež může podnik sám ovlivnit.

➤ **Strategie společnosti**

Strategií společnosti je poskytování služeb s důrazem na bezpečnost, hluboký zážitek a celkovou spokojenost klientů. Jedná se o adrenalinové aktivity, jsou tedy všechny tyto hodnoty klíčové. Každý zákazník má specifické požadavky a potřeby, zároveň jsou vystaveni značné psychické zátěži, proto musí být každému klientovi věnován individuální přístup.

Trváním na spokojenosti klientů podnik usiluje o dlouhodobě udržitelný rozvoj a zajištění potřebné finanční rovnováhy stálými příjmy, v ideálním případě možnost rozvoje společnosti.

➤ **Struktura**

V takto citlivém kontaktu s klienty je nutné zajistit jasné a přehledné rozdělení odpovědnosti a rozdělení úkolů. Struktura ve společnosti Speleoart je velmi jednoduchá a přehledná. Tím je potřeba jasnosti a přehlednosti zodpovědnosti splněna.

V čele společnosti stojí ředitel Oldřich Štos, který řídí veškerý chod podniku. Jeho pravou rukou je project manager, který má na starosti přípravu a vedení jednotlivých projektů. Chod společnosti je situován do dvou středisek. V první řadě je to kancelář v Brně, kde jsou vedeny veškeré administrativní úkony a schůzky s klienty. V kanceláři působí majitel, project manager a asistentka prodeje. Asistentka má na starosti administrativu, schůzky s klienty, aktivní podporu prodeje a propagaci společnosti. Druhým střediskem jsou prostory v Ostrově u Macochy, kde je sklad a výdejna sortimentu e-shopu a zároveň úložiště speleologického vybavení pro klienty. V prostorech je také zázemí pro účastníky programů - posezení, šatna, toalety a úschovna osobních věcí. V těchto prostorech střídavě pracují dva zaměstnanci, jež mají na starosti chod e-shopu i přípravu účastníků na programy a expedice.

Pro vykonávání nabízených služeb je často potřeba více než jeden instruktor. Podnikatel spolupracuje s externími kolegy, profesionály ve svém oboru, jež se specializují na určité aktivity, nabízené společností Speleoart. Tito externí spolupracovníci jsou placeni dle výkonu či počtu strávených hodin, nejsou placeni fixní měsíční mzdou.

➤ **Systémy**

Úroveň výpočetní techniky podniku není nijak vysoká. Speleoart od svého zařízení vyžaduje především spolehlivost a bezporuchovost, nemá žádné zvláštní nároky na výkon ani vybavení. Používá dva notebooky značky Toshiba Satellite a dva stolní počítače se dvěma laserovými tiskárnami a jedním scannerem a kopírkou. Ke zpracování dokumentů využívá MS office a každodenně využívá internet. K vyřízení pošty pracuje v MS outlook.

➤ **Spolupracovníci**

Ve společnosti pracují lidé, které svedla dohromady celoživotní láska k Moravskému krasu a rádi by se podělili i s ostatními o své znalosti a zkušenosti, které získali za svůj dosavadní život v kraji skal, jeskyní a propastí. Tým je tvořen zejména speleology, horolezci a všestrannými sportovci. Všichni usilují o naplňování cílu společnosti, zejména maximální spokojenosti zákazníků.

➤ **Sdílené hodnoty**

Jak sám majitel říká, filosofií podniku a jeho hlavním principem je především to, že přemýšlí, co může dál udělat s tím co má. Neplýtvá časem přemýšlením nad tím, co nemá. Snaží se ze svých možností a prostředků vytěžit maximum a poskytnout klientům to nejlepší.

➤ **Styl vedení**

Ředitel podniku vede své zaměstnance k aktivnímu a zodpovědnému přístupu ke své práci. Dává jim prostor pro vlastní iniciativu a invenci, před konečným verdiktem ohledně zásadních rozhodnutí předem diskutuje tyto záležitosti se všemi zúčastněnými pracovníky. Při výskytu problému nejdříve napravuje situaci, posléze až řeší, jak a čím vinou problém nastal a snaží se o to, aby se situace již neopakovala.

➤ **Schopnosti**

Poskytovat služby takového charakteru vyžaduje neobyčejné schopnosti, a to jak odborné znalosti a dovednosti, tak schopnost komunikace, manipulace a práce s lidmi ve velmi stresových situacích.

Co se týká odborných schopností, některé z nich je nutné podložit i absolvováním kvalifikovaných kurzů a školení a získáním potřebných povolení a certifikátů. Ředitel společnosti je členem České speleologické společnosti, členem Speleologické záchranné

služby (paramedik), instruktorem speleologické techniky SRT, instruktorem canyoningu a má 30letou praxi v oboru speleologie a speleoalpinismu. Při výpravách a programech příležitostně využívá služeb externích pracovníků, kteří taktéž vlastní patřičné povolení a certifikáty.

Při výpravách do podzemí vznikají velmi stresové situace, především pro úzké a stísněné prostory, tmu, mnohdy náročnost sestupu či výstupu, není výjimkou plazení se a protahování úzkými skulinkami, při deštivém počasí mohou být dokonce přítomny tříštivé vodopády dešťové vody. V takové chvíli mohou účastníci cítit úzkost a paniku a je úkolem instruktora jejich pocity a reakce zvládnout, uklidnit je a přimět k úspěšnému a příjemnému zdolání trasy. Je nutná určitá dávka psychologické manipulace a dokonalého odhadnutí povahy člověka. Bez těchto schopností by činnost podnikání nebyla vůbec možná. (19)

3.7 SWOT analýza

Na základě zjištěných údajů jsem vytyčila silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a případné hrozby. Přehled těchto bodů je znázorněn v tabulce č. 5.

Tabulka 5: SWOT analýza společnosti Speleoart (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Dlouholeté zkušenosti• Dobré jméno společnosti• Spolupráce s předními speleology• Know-how• Rozmanité služby• Propracovaný systém propagace	<ul style="list-style-type: none">• Závislost na počasí• Volnočasový charakter služeb (nejsou základní lidskou potřebou)• Nedostatek finančních prostředků• Specifická povaha nabízených služeb• Neschopnost splácet závazky
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Otevření nových tras• Získání dlouhodobých kontraktů s velkými podniky• Zvýšená poptávka klientů po dalších oblastech aktivní turistiky• Trend zdravého životního stylu• Zájem klientů ze zahraničí	<ul style="list-style-type: none">• Změna legislativy• Nesolventnost zákazníků• Zhoršení stavu ekonomické krize• Příchod nové konkurence na trh• Tržní bariéry• Aktivita ochránců přírody• Stížnosti obyvatel

Společnost by měla využít jedinečnosti svých služeb a zkušeností a know-how, jež v oboru má. Dává velký důraz na své dobré jméno a její marketing je velmi propracovaný. Z povahy prováděných služeb ovšem vyplývá i jisté omezení, zejména co se týká počasí, kde při nepříznivých podmínkách nemůže být činnost vůbec vykonávána. Zároveň je znát silný nedostatek finančních prostředků. Příležitosti podniku vidím v otevření nových zajímavých jeskynních tras, případně zvolení zcela nového produktu poskytování služeb. Hrozbou mohou být nové zákony či změna stávajících, přílišná aktivita ochránců přírody bránící ve vykonávání činnosti, či příchod nového konkurenta na daný trh.

4 HODNOCENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ PODNIKU

V této kapitole se budu věnovat samotnému hodnocení finančního zdraví podniku. Pro srovnání budu zároveň analyzovat společnost Vertigo sports, s. r. o. K analýze vycházím z dat finančních výkazů společnosti za roky 2006 – 2010, jež jsou zároveň zdrojem pro všechny tabulky a grafy obsažené v kapitole 4, pokud není uvedeno jinak. Nebudu tedy u těchto grafů a tabulek zdroj uvádět.

4.1 Analýza absolutních ukazatelů

První částí je analýza absolutních ukazatelů, skládající se z horizontální a vertikální analýzy. Je nutné provést obě tyto části, jelikož pouze tak mohou mít plnou vypovídací schopnost. Horizontální a vertikální analýze byla podrobena rozvaha i výkaz zisků a ztrát.

4.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza sleduje vývoj ukazatelů v čase. Při jejím použití je možné vypočítat absolutní i procentuální změny položek účetních výkazů, a tím pochopit jejich vývoj a trend.

➤ Horizontální analýza rozvahy

Základními kameny rozvahy jsou aktiva a pasiva. Nejdůležitější je tedy jejich celkový vývoj. Ve vybrané společnosti má vývoj celkových aktiv nejprve rostoucí, poté zase klesající trend. Mohou za to zejména změny stavu zásob a dlouhodobého hmotného majetku. Skokový nárůst je patrný také u krátkodobého finančního majetku, který v roce 2010 vzrostl o 1500%. Podrobnější pohled na horizontální analýzu rozvahy aktiv je uveden v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Horizontální analýza rozvahy aktiv společnosti Speleoart

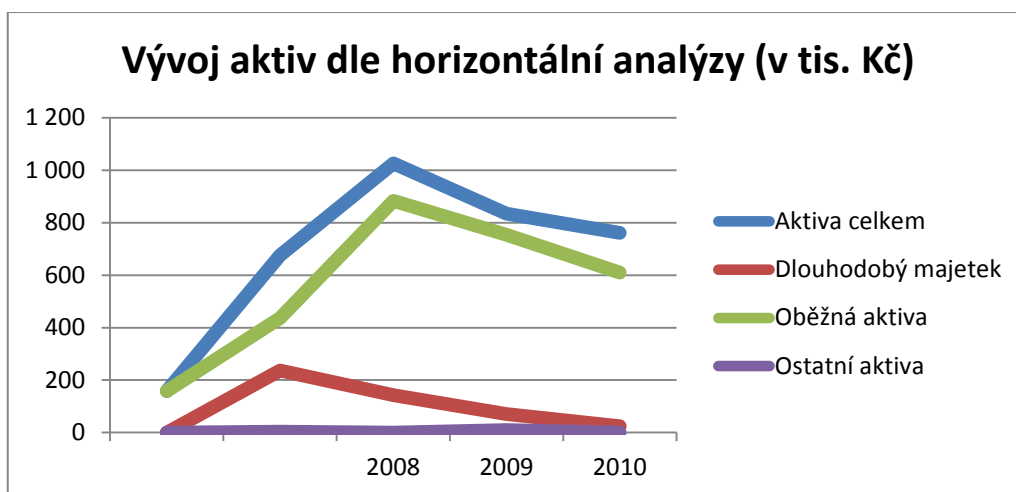
Položka rozvahy / Rok	Změna 2007 – 2006		Změna 2008 – 2007		změna 2009 - 2008		Změna 2010 – 2009	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
AKTIVA CELKEM	518	327,85	350	51,76	-191	-18,62	-73	-8,74
Dlouhodobý majetek	236	-	-94	-39,83	-71	-50	-47	-66,20
DHM	236	-	-94	-39,83	-71	-50	-47	-66,20
Oběžná aktiva	279	176,58	447	102,29	-130	-14,71	-16	-2,12
Zásoby	302	408,11	435	115,69	-92	-11,34	-109	-15,16
Kr. pohledávky	-75	-89,29	39	433,33	-7	-14,58	3	7,32
Kr. finanční majetek	52	-	-27	-51,92	-31	-124	90	1500,00
Ostatní aktiva	3	-	-3	-100	10	-	-10	-100,00
Časové rozlišení	3	-	-3	-100	10	-	-10	-100,00

Oběžná aktiva podniku jsou tvořena zejména zásobami zboží pro e-shop, což představují například speleologické kombinézy, přilby, vaky, thermo oděvy, karabiny, lana, sedáky, literatura o speleologii, atd.

Výše těchto držených zásob je důležitá jak pro pohotovost při potenciální internetové objednávce, tak pro možnost výběru při osobním nákupu v prostorách prodejny. V roce 2007 vzrostla výše zásob o 408% a nejvyšší stav zásob zaznamenala společnost v roce 2008, kdy jejich výše vzrostla oproti předcházejícímu roku o 115%.

Stav oběžných aktiv rostl nejprve o 176%, o rok později ještě o 102%. V dalších letech jeho stav mírně klesal, a to o 14,7% a v posledním roce o 2%. Tyto změny má na svědomí především stav zásob, v nemalé míře se měnil také stav krátkodobých pohledávek. Ty v roce 2008 vzrostly o 433%.

Vývoj celkových aktiv dle horizontální analýzy je znázorněn v grafu č. 1.



Graf 1: Vývoj aktiv společnosti Speleoart dle horizontální analýzy

Také z grafu je jasné vidět nejprve rostoucí, a poté klesající vývoj celkových aktiv. Spolu s ním se podobně vyvíjí také oběžná aktiva. Stav dlouhodobého majetku pozvolna klesá. Ten představuje osobní automobil, který podnikatel používá k přepravě klientů. Jeho hodnota klesá postupným odepisováním tohoto automobilu, nový dlouhodobý hmotný majetek podnikatel nepořizuje. Automobil je však již relativně starší, zvažuje proto v nejbližší době zakoupení nového vozu.

Hodnoty zjištěné z horizontální analýzy aktiv u srovnávaného podniku se výrazně liší. Společnost Vertigo nemá žádné zásoby, její oběžná aktiva jsou tvořena krátkodobými pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem. Naopak ve srovnání se společností Speleoart má mnohem vyšší hodnotu dlouhodobého hmotného majetku. Konkrétně hodnota jejich celkových aktiv v roce 2010 činila 2 396 000 Kč. V porovnání s předchozím rokem tato hodnota vzrostla o 2,4%, což bylo o 8,5% méně než v roce 2008. Změna hodnoty celkových aktiv oproti roku 2007 činila v roce 2008 až 67%.

Množství dlouhodobého hmotného majetku společnosti Vertigo v analyzovaných letech stoupá, nejdříve o 51%, v roce 2009 o 72,9% a v posledním roce zaznamenává pokles o 33%. Stav oběžných aktiv v roce 2008 prudce stoupá, a to konkrétně o 71,7%, načež následuje pokles o 25% a v roce 2010 opět nárůst o 19,4%. Stejně jako u Speleoartu je rok 2009 rokem nejnižších hodnot. Je zřejmé, že společný obor byl finanční krizí citelně zasažen.

Součástí podkapitoly je také horizontální analýza pasiv. Vývoj celkových pasiv kopíruje vývoj celkových aktiv. Jednotlivé položky pasiv mají opět klesající trend. Přehled pasiv a jejich horizontální analýzy je vypracován v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Horizontální analýza rozvahy pasiv společnosti Speleoart

Položka rozvahy / Rok	změna 2007 - 2006		Změna 2008 – 2007		změna 2009 - 2008		Změna 2010 – 2009	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
PASIVA CELKEM	518	327,85	350	51,78	-191	-18,62	-73	-8,74
Vlastní kapitál	-69	-74,19	-430	-265,43	-419	-70,78	-281	-25,52
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výsledek hospodaření min. let	-193	-	-69	-35,75	-431	-164,50	-509	-73,45
VH běžného účetního období	124	64,25	-361	-523,19	-78	-18,14	372	73,29
Cizí zdroje	587	233,86	780	93,08	318	19,65	208	10,74
Dlouhodobé závazky	208	-	-32	-15,38	-39	-22,16	-46	-33,58
Krátkodobé závazky	335	143,78	656	115,49	216	17,65	336	23,33
Bankovní úvěry a výpomoci	44	244,44	156	251,61	141	64,68	-82	-22,84

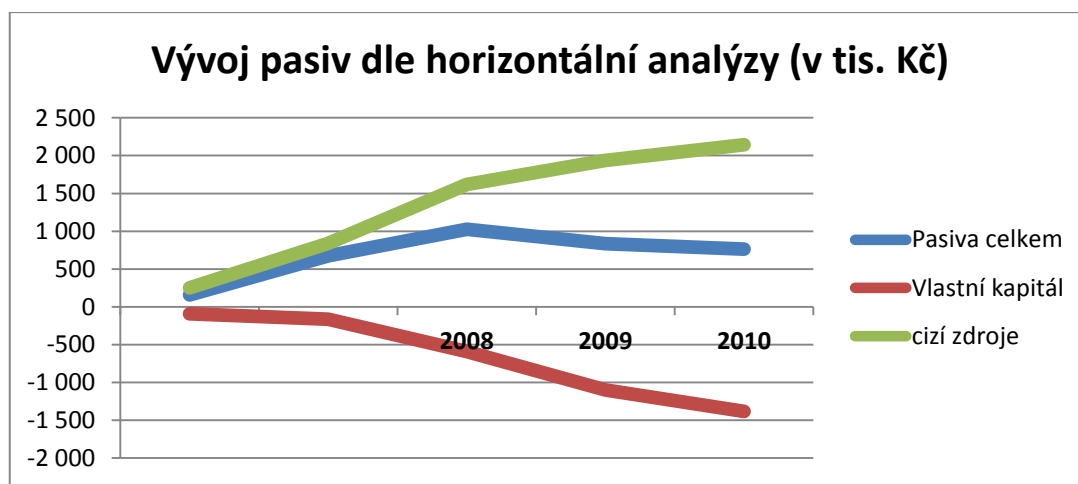
Hodnota vlastního kapitálu neustále klesá. V roce 2007 činí procentní změna -74%, v dalším roce dokonce -265%, v roce 2009 ubývá o dalších 70% a v posledním analyzovaném roce se propadne ještě o 25%. Vývoj je po celou dobu negativní. Logicky vývoj cizích zdrojů bude mít trend opačný, neboli rostoucí. V prvním roce o 233%, dále o 93%, v roce 2009 změna činí necelých 20% a v posledním sledovaném období je nárůst desetiprocentní. V rámci cizích zdrojů můžeme sledovat neustálý růst podílu krátkodobých závazků. Jejich nárůst je značný zejména v prvních dvou letech.

Podnikatel využívá krátkodobé cizí zdroje k financování svých aktivit velmi často. V předchozích letech využil kontokorentní úvěr na běžném účtu společnosti, který následně splatil. Podnikatel by měl v budoucnu tuto formu financováníco nejvíce minimalizovat, jelikož je spjata s neúnosně vysokou úrokovou mírou – průměrně kolem 22%. Dále podnikatel vykazuje značné závazky z obchodních vztahů, neboli neplatí za poskytnuté služby a produkty. Toto je také problematická záležitost, pokud některému z dodavatelů dojde trpělivost, může kromě uvalení sankcí z prodlevy také dojít k rozhodnutí neposkytovat nadále podnikateli danou službu či produkt. Toto by bylo

velmi citelné pro chod společnosti, pokud by se jednalo například o vypovězení smlouvy o pronájmu potřebných prostor či pozastavení dodávek energií. Závazky za zaměstnance nejsou problematickou oblastí, mzdy podnikatel vyplácí svým zaměstnancům s vysokou prioritou.

Vývoj hospodářského výsledku za běžné období nejprve roste, později se propadá o 523% a ještě o 18%, načež jeho hodnota v posledním sledovaném období vzroste o 73%. Ve sledovaném období nedošlo ke změně výše základního kapitálu.

Vývoj celkových pasiv, vlastního kapitálu a cizích zdrojů za jednotlivé roky je uveden v grafu č. 2.



Graf 2: Vývoj pasiv společnosti Speleoart dle horizontální analýzy

Vývoj pasiv dle horizontální analýzy u porovnávané společnosti má opět jiný průběh. Hodnoty vlastního kapitálu jsou po celou dobu analýzy v kladných hodnotách a neustále stoupají. V prvním roce o 111,4%, dále o 56,8% a v posledním období ještě o 9,8%. Poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů je rok od roku méně vyvážený a podnik je financován převážně z vlastního kapitálu.

Hodnoty hospodářského výsledku z minulých let mají zprvu rostoucí trend, růst nastává nejprve o 35,5% a později o 183,8%, v posledním roce lehce klesne o 2,9%. Hospodářský výsledek běžného období vzroste roku 2008 o 613,5% vůči roku předchozímu, načež v dalším roce klesá o 104,4% a v posledním roce opět roste o celých 750%. Opět lze vidět klející tendenci v roce 2009. Od vývoje pasiv společnosti Speleoart se však vývoj velmi liší.

➤ Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

Na stejném principu jako horizontální analýza rozvahy je zpracována také horizontální analýza výkazu zisků a ztrát. Zde lze mimo jiné sledovat postupný vývoj nákladů, tržeb, výkonů a hospodářského výsledku. Výsledky analýzy jsou zobrazeny v tabulce č. 8.

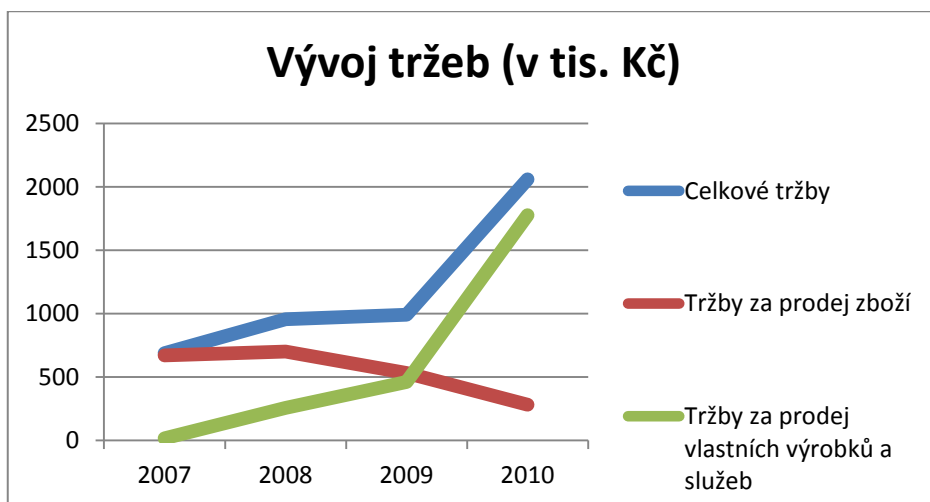
Tabulka 8: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát společnosti Speleoart

	změna 2007 - 2008		Změna 2008 - 2009		Změna 2009 – 2010	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Tržby za prodej zboží	30	4,47	-169	-24,11	-249	-46,80
Náklady vynaložené na prodané zboží	93	22,79	-37	-7,39	-133	-28,66
Obchodní marže	-63	-23,95	-132	-66,00	-116	-170,59
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	239	1405,88	204	79,69	1 316	286,09
Výkonová spotřeba	319	153,37	134	25,43	324	49,02
Spotřeba materiálu a energie	145	580,00	-91	-53,53	22	27,85
Služby	174	95,08	225	63,03	301	51,72
Přidaná hodnota	-143	-198,61	-62	-87,32	276	207,52
Osobní náklady	149	-	37	24,83	241	129,57
Odpisy DNM a DHM	16	20,25	-24	-33,80	-24	-33,80
Celkové tržby	259	39,10	35	3,66	1 067	107,56
Provozní výsledek hospodaření	-330	-1941,18	-76	-21,90	221	52,25
Finanční výsledek hospodaření	-31	-59,62	-2	-2,41	7	8,24
HV za běžnou činnost	-361	-523,19	-78	-18,14	372	73,29
HV za účetní období	-361	-523,19	-78	-18,14	372	73,29
HV před zdaněním	-361	-523,19	-78	-18,14	372	73,29

Vývoj položek výkazu zisků a ztrát je nestabilní. Nastává značný pokles tržeb za prodej zboží, zejména v letech 09-10 činí změna téměř 50%. Naopak tržby za prodej vlastních výrobků a služeb dosahují ve všech obdobích markantního nárůstu, v roce 2008 o 1405% a v roce 2010 o 286%. Lze tedy říci, že aktivita e-shopu v tržbách podniku nese čím dál nižší podíl, zatímco do popředí jdou tržby za poskytované služby a stávají

se tak stěžejní činností. Celkové tržby postupem času rostou, zejména v posledním roce je hodnota znatelně vyšší. Je tomu tak z důvodu nárůstu počtu provedených zakázek a tím způsobeným navýšením celkových tržeb, jež přinesli klienti platící za absolvované služby.

Hospodářský výsledek podniku byl již od samého vzniku společnosti v mínusových hodnotách. Hodnota této ztráty nejprve prudce poklesla o více než 500%, později se ještě lehce snížila o 18% a v posledním roce konečně hodnota získala stoupající trend a zaznamenala růst o 73%. Vývoj tržeb je zřehledněn na přiloženém grafu č. 3.



Graf 3: Vývoj ukazatelů horizontální analýzy výkazu zisků a ztrát společnosti Speleoart

Vývoj tržeb za prodej zboží a tržeb za služby se protíná v roce 2009, od tohoto roku také nastává prudký vzestup celkových tržeb.

Společnost Vertigo nemá žádné jiné tržby, než provádění výkonů. Tyto výkony v roce 2008 vzrostou o 21%, v dalším roce zaznamenají hluboký propad o více než 51% a v roce 2010 opět nabudou stoupající trend, konkrétně o 36,5%. Hodnoty hospodářského výsledku před zdaněním jsou v roce 2008 o 578,7% vyšší než v roce 2007. Rok 2009 udává 103,5% propad a poslední zkoumaný rok se hodnota zvýší o 846,1%. Vývoj tedy značí o vysoké nestabilitě, jednou je podnik nahoře, jednou dole. Z výkazů nelze vůbec určit jeho standardní úroveň tržeb ani hospodářského výsledku.

4.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza, na rozdíl od horizontální analýzy, hodnotí jednotlivé položky výpočty odshora dolů. V této části bude obsažena vertikální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

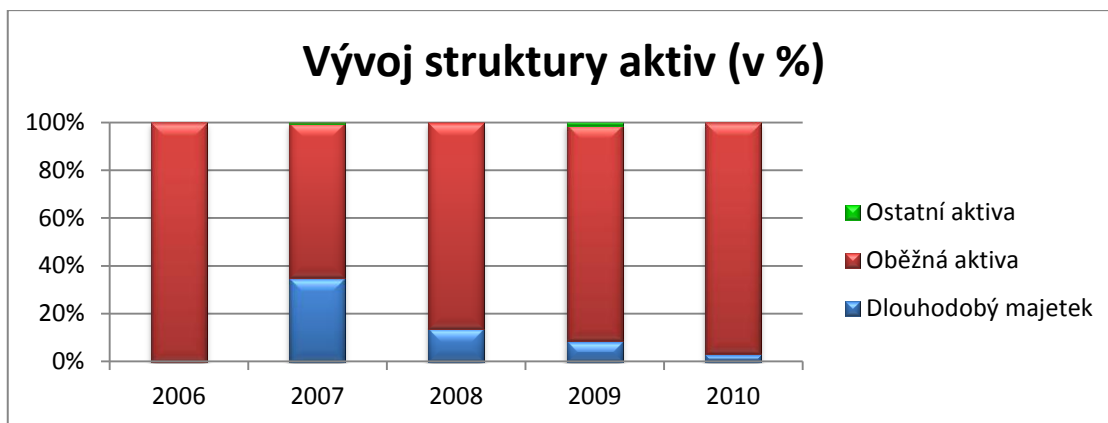
➤ Vertikální analýza rozvahy

Tato analýza studuje jednotlivé položky majetku a kapitálu, neboli strukturu aktiv a pasiv podniku. Výsledky výpočtů pro stranu aktiv jsou uvedeny v tabulce č. 9.

Tabulka 9: Vývoj ukazatelů vertikální analýzy aktiv společnosti Speleoart

Položka rozvahy / Rok	2006	2007	2008	2009	2010
	v %	v %	v %	v %	v %
AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	0,00	34,91	13,84	8,50	3,15
Dlouhodobý hmotný majetek	0,00	34,91	13,84	8,50	3,15
Oběžná aktiva	100,00	64,64	86,16	90,30	96,85
Zásoby	46,84	55,62	79,04	86,11	80,05
Krátkodobé pohledávky	53,16	1,33	4,68	4,91	5,77
Krátkodobý finanční majetek	0,00	7,69	2,44	-0,72	11,02
Ostatní aktiva	0,00	0,44	0,00	1,20	0,00

Lze jednoznačně říci, že největší podíl na celkových aktivech mají oběžná aktiva, respektive zásoby. Poměr dlouhodobého hmotného majetku nabytého v roce 2007 se postupem času snižuje, v posledním roce činí jen pouhých 3,15%. Podíl krátkodobého finančního majetku kolísá, v roce 2010 dosahuje 11%. Graf č. 4 znázorňuje jednotlivé podíly hlavních položek aktiv rozvahy. Dlouhodobý majetek představuje osobní automobil.



Graf 4: Vývoj struktury aktiv společnosti Speleoart

Vertikální analýza aktiv byla zpracována také u společnosti Vertigo. Zde je zcela převažující poměr oběžných aktiv, zaujímající v prvním roce 81,3%, dále 83,1%, 68,1% a nakonec 79,4% z celkových aktiv. Poměr dlouhodobého majetku na celkových aktivech je tedy také relativně stabilní, jeho výše se nijak výrazně nemění. V oběžných aktivech zaujímá většinou část krátkodobý finanční majetek.

Následuje tabulka č. 10, zobrazující výpočet vertikální analýzy pro stranu pasiv.

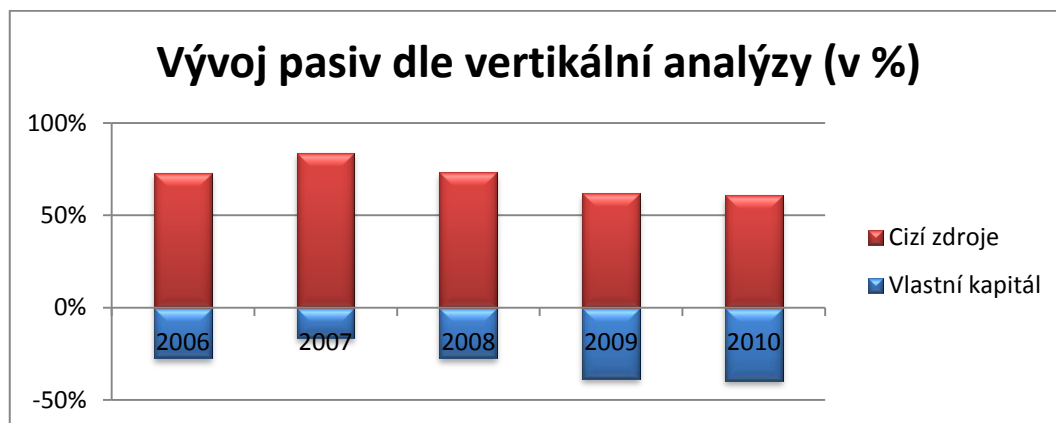
Tabulka 10: Vývoj ukazatelů vertikální analýzy pasiv společnosti Speleoart

Položka rozvahy / Rok	2006	2007	2008	2009	2010
	v %	v %	v %	v %	v %
PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	-58,86	-23,96	-57,70	-131,86	-181,36
Základní kapitál	63,19	14,79	9,75	11,98	13,12
Výsledek hospodaření min. let	0,00	-28,55	-25,54	-82,99	-157,74
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-122,15	-10,21	-41,91	-60,84	-36,75
Cizí zdroje	158,86	123,96	157,70	213,86	281,36
Dlouhodobé závazky	0,00	30,77	17,15	16,41	11,94
Krátkodobé závazky	147,47	84,02	119,30	172,46	233,07
Bankovní úvěry a výpomoci	11,39	9,17	21,25	42,99	36,35

Zde se dostáváme ke klíčovému problému finanční situace podniku. V přehledu celkových pasiv je jasně viditelné, že podnik má závažné problémy s vlastním kapitálem. Jeho hodnoty ve vertikální analýze nabírají záporných hodnot, což jinými

slovy znamená, že podnik žije na dluh. Zavírá se jí tímto cesta k bankovním úvěrům, odpadá jakákoliv atraktivita pro potenciální investory. Podnik vykazuje záporný vlastní kapitál dlouhodobě a jeho minusová hodnota se zvyšuje.

Zároveň s poklesem vlastního kapitálu narůstá poměr cizích zdrojů. V posledním roce analýzy činí jejich poměr dokonce 281% z celkových pasiv. Tato hodnota je alarmující. Vývoj je lépe viditelný v grafu č. 5.



Graf 5: Vývoj hlavních položek vertikální analýzy pasiv společnosti Speleoart

Jak jsem již zmínila, podnik žije na dluh, její podíl cizích zdrojů na celkových pasivech je obrovský a každým rokem narůstá. Jedná se především o krátkodobé závazky a v menší míře také bankovní úvěry a výpomoci.

U porovnávané společnosti je poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů v prvním roce 34:66, v roce 2008 43:57, dále přichází změna ve skladbě v poměru 73,5:26,5 a v roce 2010 tento trend stále pokračuje v poměru 79:21. V prvních analyzovaných letech šlo o téměř ideální stav blízký zlatému pravidlu financování, ovšem v posledních dvou letech má společnost příliš vysoký poměr vlastního kapitálu. Důvodem tohoto jevu je citelný nárůst hodnot hospodářských výsledků v posledních dvou letech, které byly opět vloženy do podnikání ve formě HV z minulých let.

➤ Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

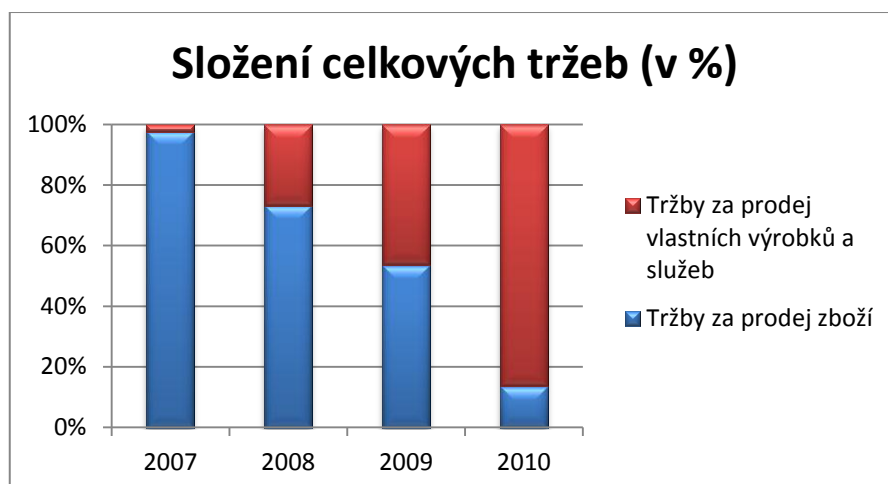
Základními kameny pro vertikální analýzu výkazu zisků a ztrát jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržby z prodeje zboží. Poměr jednotlivých položek na celkových tržbách je podrobněji rozepsán v tabulce č. 11.

Tabulka 11: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát společnosti Speleoart

	2007	2008	2009	2010
	v %	v %	v %	v %
TRŽBY CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00
Tržby za prodej zboží	97,53	73,25	53,63	13,74
Náklady vynaložené na prodané zboží	59,30	52,35	46,77	16,08
Obchodní marže	38,23	20,90	6,85	-2,33
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2,47	26,75	46,37	86,26
Výkonová spotřeba	30,23	55,08	66,63	47,84
Spotřeba materiálu a energie	3,63	17,76	7,96	4,91
Služby	26,60	37,30	58,67	42,88
Přidaná hodnota	10,47	-7,42	-72,08	6,95
Osobní náklady	0,00	15,57	18,75	20,74
Odpisy DNM a DHM	11,48	9,93	7,16	2,28
Provozní výsledek hospodaření	-2,47	-36,26	-42,64	-9,81
Finanční výsledek hospodaření	-7,56	-8,67	-8,57	-3,79
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-10,03	-44,93	-51,21	-13,60
Výsledek hospodaření za účetní období	-10,03	-44,93	-51,21	-13,60
Výsledek hospodaření před zdaněním	-10,03	-44,93	-51,21	-13,60

Podíl tržeb za zboží má prudce klesající trend a v roce 2010 již zastává pouhých 13% z celkových tržeb. Současně tržby za poskytované služby nabírají čím dál více na významu, v posledním roce se dokonce dostaly na hodnotu 86%. Podíl hodnoty HV na celkových tržbách kolísá, v letech 2008 a 2009 markantně poklesl, v roce 2010 jeho poměr opět nabyl vyšších hodnoty, respektive hodnoty bližší nule. Stejnou linii vývoje kopírují všechny ostatní kategorie výsledku hospodaření.

Pro přehlednější představu rozložení tržeb je přiložen graf č. 6.



Graf 6: Složení celkových tržeb společnosti Speleoart dle vertikální analýzy

Z grafu je jasně čitelný postupný růst poměru tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb na celkových tržbách. Tržby za prodej zboží se postupně snižují. Zde je patrný vývoj situace, kde e-shop s outdoorovými potřebami zaujímá čím dál méně významnou pozici, naopak poskytování služeb instruktora se stává v celkových tržbách stěžejním.

Úspěch e-shopu se rapidně snižuje zejména z důvodu vysoké konkurence v oboru, která postupem času stále sílí. Panuje zde velmi nekompromisní cenová válka a u shodných produktů bude zákazníka téměř vždy zajímat nejlevnější nabídka. Této cenové války se podnikatel nijak aktivně neúčastní, ceny s konkurencí nesrovnává a není tedy pro zákazníky tak atraktivní, jako jiný levnější e-shop.

Jak již bylo zmíněno, společnost Vertigo vykazuje tržby pouze ve formě výkonů. Složení celkových tržeb tedy 100% tvoří výkony. Vzhledem k ne úplně shodné činnosti podnikání je zde problematické tyto dvě společnosti srovnat.

4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

V kapitole analýzy rozdílových ukazatelů bude vypracován ukazatel čistého pracovního kapitálu, čistých peněžních prostředků a čistého peněžního majetku. Všechny tři

ukazatele se zaměřují na likviditu analyzovaného podniku. Jejich výsledné hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce a graficky znázorněny v grafu přiloženém níže.

Tabulka 12: Přehled výsledných hodnot rozdílových ukazatelů společnosti Speleoart

	2006	2007	2008	2009	2010
Čistý pracovní kapitál	-93	-193	-558	-1 045	-1 315
Čisté peněžní prostředky	-233	-516	-1 199	-1 446	-1 692
Čistý peněžní majetek	-149	-507	-1 221	-1 405	-1 648

Jak lze z tabulky jednoznačně vyčíst, všechny hodnoty po celou dobu prováděné analýzy vykazují záporné hodnoty. Nyní blíže k jednotlivým položkám.

- ***Čistý pracovní kapitál***

Čistý pracovní kapitál označuje hodnotu, která vyjadřuje míru schopnosti podniku uhradit své finanční závazky. Čím vyšší tedy hodnota je, tím lépe pro podnik. Bohužel hodnota čistého pracovního kapitálu tohoto podniku je po celou dobu sledovaného období záporná, jak uvádí tabulka. Trend vývoje těchto záporných hodnot je zároveň také klesající, neboli situace je čím dál horší. Podnik tedy absolutně není schopen uhradit své finanční závazky.

- ***Čisté pohotové prostředky***

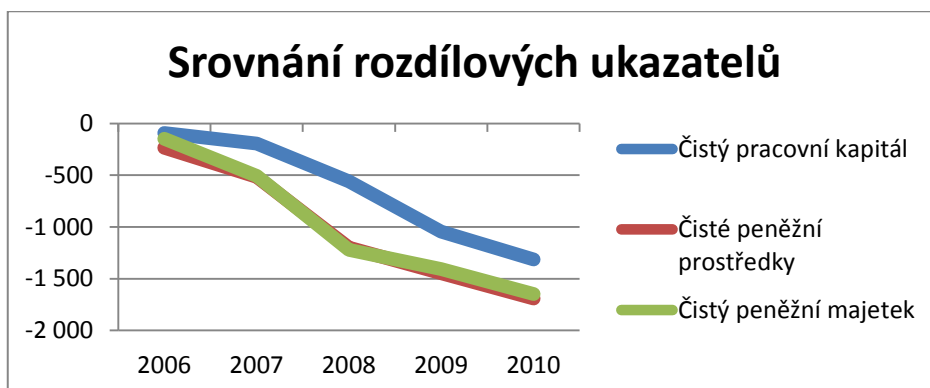
Výpočtem čistých pohotových prostředků zjistíme okamžitou likviditu aktuálně splatných krátkodobých závazků. I zde byly výpočty zjištěny pouze záporné hodnoty. Opět dochází k postupnému prohlubování minusové hodnoty. Toto značí, že společnost má čím dál větší potíže s pohotovými finančními prostředky, které by použila k zaplacení svých závazků v dané lhůtě splatnosti.

Klesající záporný trend ukazatele zapříčiňují stále narůstající závazky podniku spolu s trvajícím nedostatkem peněžních prostředků, ať již v hotovosti, či na běžném účtu. Pokud podnik nesníží tyto závazky či nenavýší peněžní prostředky, ukazatel bude vykazovat klesající trend i nadále.

- ***Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond***

Tento kompromis obou předcházejících ukazatelů bývá označován také jako čistý peněžní majetek. Jeho výpočet opět vykazuje záporné hodnoty s klesajícím trendem.

Pro srovnání výsledných hodnot všech třech ukazatelů jsem vytvořila další graf, kde jsou rozdílové ukazatele zobrazeny vedle sebe.



Graf 7: Srovnání rozdílových ukazatelů společnosti Speleoart

Hodnoty čistých peněžních prostředků a čistého peněžního majetku se téměř překrývají, vývoj čistého pracovního kapitálu nabývá lehce vyšších hodnot.

Výsledky výpočtů rozdílových ukazatelů společnosti Vertigo jsou na zcela jiné úrovni. Hodnoty ČPK činí postupně v letech 228,665, 974 a 1396 tisíc Kč. Vývoj tohoto ukazatele významně roste, a to je pro společnost velmi dobrým signálem finančního zázemí a narůstající likvidity.

4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele bývají označovány za základní nástroj finanční analýzy, především pro jimi poskytovanou rychlou představu o stavu finančního vývoje společnosti. Následující analýza se bude věnovat rozboru podniku dle ukazatelů aktivity, rentability, likvidity, zadluženosti a produktivity. Pro vypracování jednotlivých ukazatelů byly použity údaje z rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

4.3.1 Rentabilita

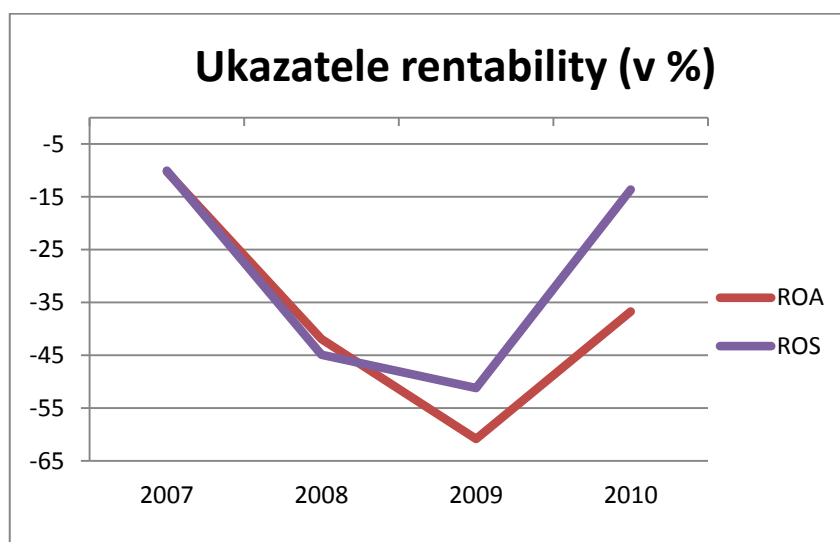
Rentabilita se dá jinými slovy nazvat jako výnosnost a jejím výpočtem můžeme měřit schopnost podniku dosahovat zisku z kapitálu (vloženého, celkového, atd.). Může být tedy označen jako měřítko úspěšnosti podniku. Důležitý je zejména jeho rostoucí vývoj. Tento ukazatel je stěžejní pro potenciální investory či akcionáře.

Jednotlivé ukazatele a jejich výpočet jsem podrobně vysvětlila v kapitole 2.7.3, nebudu se tedy jejich podrobnému popisu zde znova věnovat. Výsledné hodnoty jsou zaznamenány v tabulce č. 13.

Tabulka 13: Ukazatele rentability společnosti Speleoart

[%]	2007	2008	2009	2010
ROA	-10,21	-41,91	-60,84	-36,74
ROS	-10,03	-44,93	-51,21	-13,6

Jelikož podnik není rentabilní, nemá cenu počítat ukazatele ROI, ROE a ROCE. Vypracovala jsem tedy pouze ukazatele rentability celkových aktiv a rentability tržeb. Oba ukazatele po celou dobu analyzovaného období dosahují záporných hodnot. V roce 2009 zaznamenaly hodnoty hlubší propad, který následně v roce 2010 dosáhl méně záporných hodnot. Hodnoty ukazatele rentability celkových aktiv udávají, že v prvním roce ztrácela společnost na jedné investované koruně více než 10 haléřů, v dalším roce již přes 41 haléřů, v roce 2009 to bylo již přes 60 haléřů a v roce 2010 se situace vyvinula k lepšímu a podnik ztrácel na jedné investované koruně zhruba 36 haléřů. Ukazatele ROA a ROS sledují podobný trend vývoje, kromě posledního roku, kde ukazatel rentability tržeb získává výrazněji rostoucí trend.



Graf 8: Ukazatele rentability společnosti Speleoart

I z grafu je patrné, že ať už byl vývoj jednotlivých ukazatelů v předchozích letech různý, tak v roce 2010 nabyly oba ukazatele nejprůznivějších hodnot.

Vertigo u ukazatelů rentability vykazuje velmi kolísavé hodnoty. Jeho ukazatel ROA činí postupně v letech 7%, 28%, -1,1% a 8%. Všeobecně lze říci, že ukazatel rentability celkových aktiv společnosti Vertigo značně kolísá, avšak stále nabývá mnohem průznivějších hodnot, než je tomu u společnosti Speleoart.

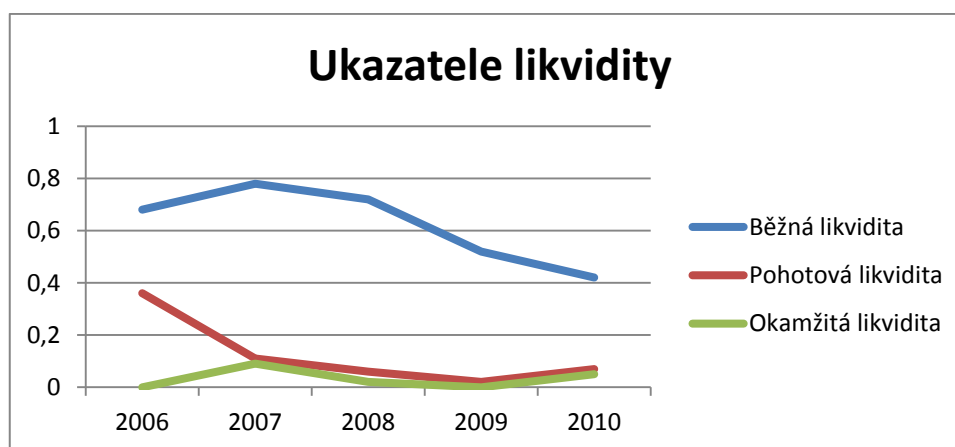
4.3.2 Likvidita

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku dostát svým závazkům, neboli měří poměr platebních prostředků s hodnotou dluhů. Podrobnější vysvětlení jednotlivých ukazatelů je rozebráno v kapitole 2.7.3. Výsledky výpočtů likvidity běžné, pohotovové a okamžité, popisuje tabulka č. 14.

Tabulka 14: Ukazatele likvidity společnosti Speleoart

	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	0,68	0,78	0,72	0,52	0,42
Pohotovná likvidita	0,36	0,11	0,06	0,02	0,07
Okamžitá likvidita	0	0,09	0,02	0	0,05

Pro grafické znázornění jejich vývoje je použit graf č. 10 přiložený níže.



Graf 9: Ukazatele likvidity společnosti Speleoart

Jak lze vyčíst z grafu i tabulky, pohotovná a okamžitá likvidita přibližně kopíruje shodný trend vývoje, zatímco běžná likvidita nabývá mnohem vyšších hodnot a má trend

klesající. Tento rozdíl běžné a zbývajících likvidit je zapříčiněn především značným množstvím zásob. Intervaly doporučených hodnot jsou stanoveny dle Knápkové (2010).

U *běžné likvidity* jsou doporučeny hodnoty v rozmezí 1,6 – 2,5. K těmto hodnotám se však podnik ani zdaleka nepřibližuje, jeho hodnota běžné likvidity tedy signalizuje neschopnost podniku zaplatit své dluhy věřitelům z penežních prostředků získaných z oběžných aktiv. Trend vývoje je klesající, situace je tedy čím dál horší. Nejblíže doporučenému intervalu byla společnost roku 2007.

Pohotová likvidita podniku má stanoveny doporučené hodnoty v intervalu 1 – 1,5. Ani zde se však podniku nedaří intervalu dosáhnout. Nejvyšší hodnota pohotové likvidity nabyla roku 2006 výše 0,36, což je třetina doporučené spodní hranice. Podnik musí v případě nutnosti počítat s prodejem svých zásob.

U *okamžité likvidity* se doporučuje dosahovat intervalu 0,2 – 0,5. Roku 2007 se podnik dostává na hodnotu 0,09, což je nejvyšší hodnota. O rok později činí již pouhých 0,02, což je desetina spodní doporučené hranice. V dalším roce se propadá opět na nulu. Majitel v dané době využil financování kontokorentním úvěrem, hodnota jeho krátkodobého finančního majetku v té době byla nulová. V roce 2010 nastává růst této okamžité likvidity, která činí 0,05. Ani tak však nedosahuje doporučovaných hodnot.

Jinak je tomu u likvidity společnosti Vertigo. Ta vykazuje velmi vyhovující výsledky. U běžné likvidity jsou to posloupně v čase hodnoty 1,23, 1,46, 2,58 a v posledním roce dokonce 3,76. Pohotová likvidita je shodná, podnik nemá zásoby. Okamžitá likvidita je také výborná, konkrétně jsou to čísla 0,81, 1,26, 1,45 a 2,86. Všechny trendy jsou stoupající, likvidita společnosti Vertigo je ve srovnání se Speleoartem na mnohem lepší úrovni.

4.3.3 Aktivita

Ukazatele aktivity zjišťují, jak dobře dokáže podnik hospodařit se svými aktivy, neboli jak jejich jednotlivé části dokáže využívat. Pokud podnik nemá dostatek majetku, může tím přicházet o tržby, naopak pokud má majetku příliš, stojí ho to zbytečné náklady

a v důsledku ztrácí zisky také. V tabulce č. 15 uvádím výsledky ukazatelů obratu celkových a stálých aktiv.

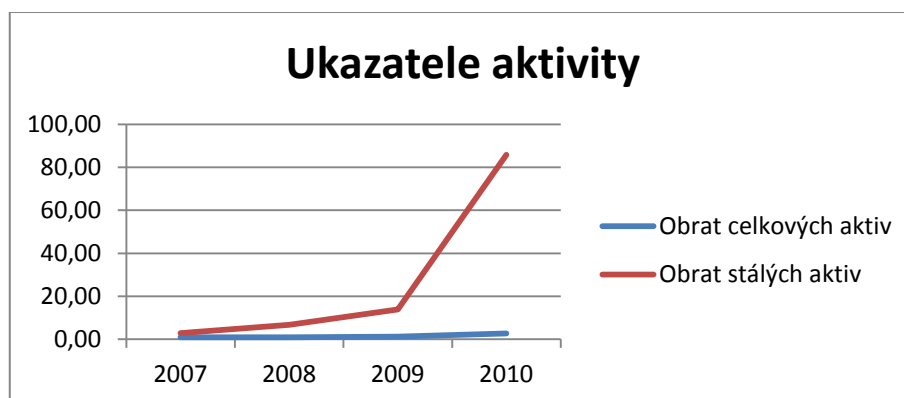
Tabulka 15: Ukazatele aktivity společnosti Speleoart - obrat

	2007	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv	1,02	0,93	1,19	2,70
Obrat stálých aktiv	2,92	6,74	13,97	85,79

U *obratu celkových aktiv* je doporučené rozmezí hodnot 1,6 – 3, což se podniku daří splnit v posledním roce analýzy, kde dosahuje hodnoty 2,7. Výsledky za předchozí roky nebyly zrovna ideální, značí tedy, že majetek podniku nebyl využíván zcela efektivně.

Obrat stálých aktiv podniku má také rostoucí trend, v roce 2010 však dosahuje mnohonásobně vyšší hodnoty, než v předchozích letech. Zároveň jde o hodnotu mnohonásobně vyšší, než je hodnota žádoucí.

Oba ukazatele, respektive jejich vývoj v čase, zobrazuje graf č. 11.



Graf 10: Ukazatele aktivity společnosti Speleoart - obrat

Obrat celkových aktiv Vertiga činí v jednotlivých letech 4,55, 3,27, 1,72 a 2,29. Hodnoty ukazatele obratu stálých aktiv jsou 24,3, 19,3, 5,4 a 11,15. Společnost se tedy více blíží doporučeným hodnotám, stále se ale nejedná o ideální stav a celkově vykazuje značně kolísavý trend.

Dále jsem v rámci analýzy aktivity podniku vypočítala doby obratu zásob, pohledávek a závazků, jejíž výsledné hodnoty obsahuje tabulka č. 16.

Tabulka 16: Ukazatele aktivity společnosti Speleoart – doba obratu ve dnech

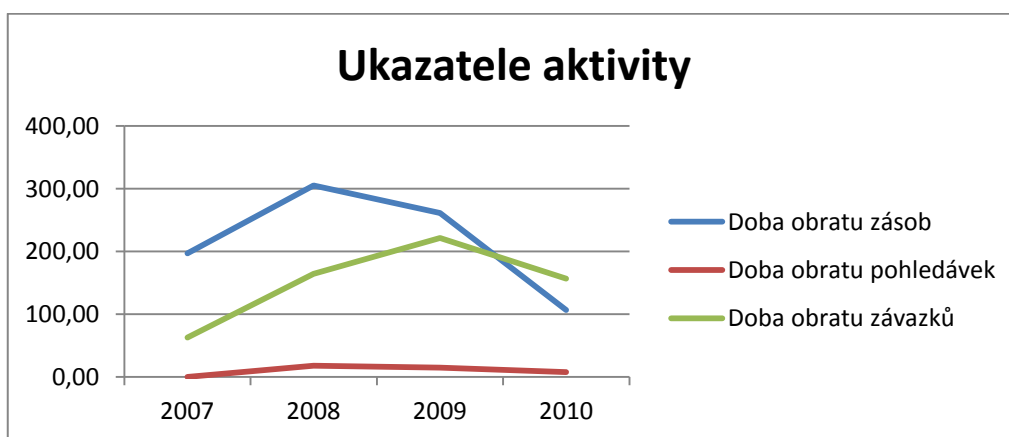
[Dny]	2007	2008	2009	2010
Doba obratu zásob	196,74	305,08	260,93	106,65
Doba obratu pohledávek	0,00	18,07	14,88	7,69
Doba obratu závazků	62,79	164,39	221,37	156,66

Doba obratu zásob udává, kolikrát za období se stálá aktiva podniku obrátí v tržby. Hodnoty získané propočty jsou přímo alarmující. Doba obratu 305 dní v roce 2008 je opravdu velmi vysoká. Ukazatel má sice klesající trend, avšak ani poslední získaná hodnota – 106 dní – se zdaleka neblíží ideálním hodnotám.

Doba obratu pohledávek má sestupnou tendenci. V roce 2010 klesla dokonce na polovinu hodnoty předešlého roku. Tento ukazatel tedy říká, že splácení ze strany odběratelů probíhá víceméně v pořádku. Všeobecně platí, že čím nižší hodnoty podnik vykazuje, tím lépe pro něj.

Nicméně *doba obratu závazků* značí velké problémy s platební morálkou podniku. Udává průměrný časový interval, po který společnost odkládá placení svých závazků. Hodnoty doby obratu závazků jsou mnohonásobně vyšší, než jsou doby obratu pohledávek, což je sice žádoucí efekt, avšak výše hodnot doby obratu závazků je příliš vysoká. Průměrná doba splatnosti závazků je 90 dní, v roce 2009 ji podnik překračuje dokonce více než dvojnásobně.

Přehled vývoje ukazatelů je vyobrazen v grafu č. 12.



Graf 11: Ukazatele aktivity společnosti Speleoart – doba obratu

V tabulce je zřetelný rozdíl doby obratu pohledávek a doby obratu závazků. Zároveň můžeme lépe vidět klesající trend vysokých hodnot doby obratu zásob.

Společnost Vertigo nemá zásoby, nelze tedy spočítat doba obratu zásob. Co se týká doby obratu pohledávek, ta činí v jednotlivých letech 21,8, 12,32, 61,8 a 29,7. Doba obratu závazků Vertiga je 52,71, 62,88, 55,14 a 33,06. Kromě roku 2009 byla doba obratu závazků vždy vyšší, než doba obratu pohledávek. To je pro společnost příznivý jev. Celkově jsou hodnoty doby obratu závazků v porovnání se Speleoartem o poznání nižší. Značí tedy aktivnější reakce v podniku při platbách. Naopak Speleoart vykazuje příznivější hodnoty v ukazateli doby obratu pohledávek, odběratelé mu tedy platí rychleji než společnosti Vertigo. Tento jev má zřejmě důvod v aktivním přístupu majitele společnosti Speleoart v upomínání dlužníků a ošetřená problematika pozdního splácení zahrnutá ve smlouvách.

4.3.4 Zadluženost

Ukazatele zadluženosti se zaměřují na složení zdrojů krytí majetku, neboli vztah vlastních a cizích zdrojů financování podniku. V tabulce č. 17 je zobrazen přehled hodnot ukazatelů celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování. Součet procentuálních hodnot těchto dvou ukazatelů se musí rovnat 100%.

Tabulka 17: Ukazatele zadluženosti společnosti Speleoart

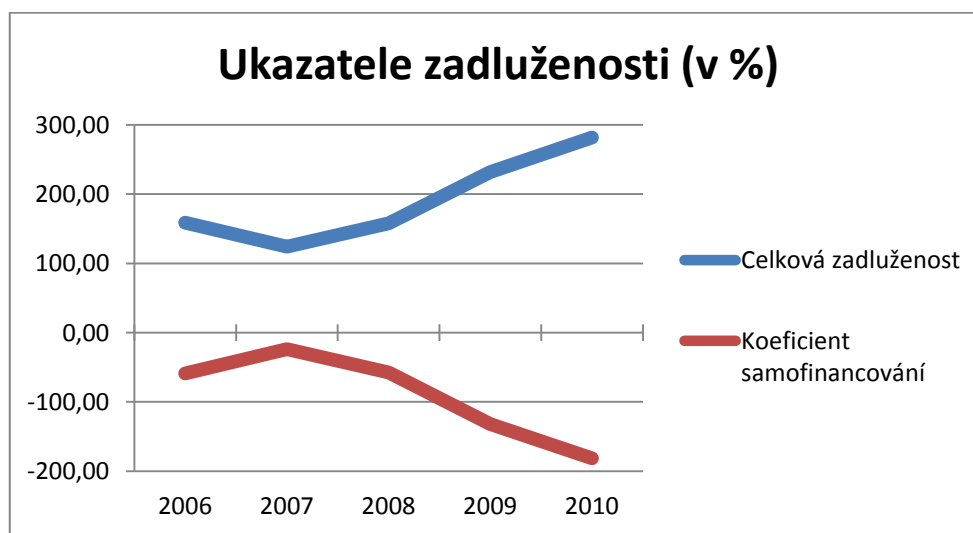
V %	2006	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost	158,86	123,96	157,70	231,86	281,36
Koeficient samofinancování	-58,86	-23,96	-57,70	-131,86	-181,36
Úrokové krytí	-	-0,74	-6,09	-7,69	-3,88

Z údajů z tabulky je patrná totální zadluženost podniku. *Celková zadluženost* v roce 2008 je 157%, v roce 2009 vyrostla na 231% a v roce 2010 dokonce činí přes 281%. Za takto vysoké hodnoty může mínusová hodnota vlastního kapitálu. Pro potenciální investory je toto zcela jasná informace, že do společnosti není vhodné investovat, jelikož riziko z důvodu převahy financování cizími zdroji je alarmující. *Koeficient samofinancování* je doplňkovým ukazatelem celkové zadluženosti. Vypovídá o podílu vlastního kapitálu v poměru k celkovému kapitálu. V tomto případě hodnoty svědčí o neschopnosti podniku pokrýt svůj majetek vlastním kapitálem. Podnik je finančně

závislý na cizích zdrojích. Nejvyšší míra závislosti na cizích zdrojích nastala v roce 2010, v hodnotě -181%.

Hodnota úrokového krytí udává, kolikrát je zisk vyšší, než placené úroky, respektive kolikrát by mohla být hodnota úroků zaplacená ze zisku. V našem případě jsou výsledky jasné – zisk podniku je nulový, naopak se potýká s mnoholetou ztrátou, tudíž odpadá možnost krytí úroků ze zisku. Každopádně v roce 2010 je minusová hodnota v poměru k hodnotě roku 2009 poloviční, dá se tedy říci, že se jedná o výrazné zlepšení. Nejpriznivější hodnotu ukazatele úrokového krytí vykazoval rok 2007, a to -0,74. Ideální hodnoty jsou všeobecně udávány v rozmezí 3 – 6, finančně zdravé podniky mohou dosahovat hodnot mnohem vyšších.

Grafické znázornění koeficientu samofinancování a celkové zadluženosti je přiloženo níže, v grafu č. 13.



Graf 12: Vývoj celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování společnosti Speleoart

U společnosti Vertigo jsou hodnoty ukazatele celkové zadluženosti 66%, 57%, 26,4% a 21,1%. Koeficient samofinancování činí 34%, 43%, 73,6% a 78,9%. V prvních dvou letech jsou hodnoty velmi ideální, poslední dva roky však značí příliš vysokou míru vlastního kapitálu, což není tak úplně ideální stav. Společnost Vertigo nechává veškeré své získané finance v podniku, čímž jej naplňuje vlastním kapitálem.

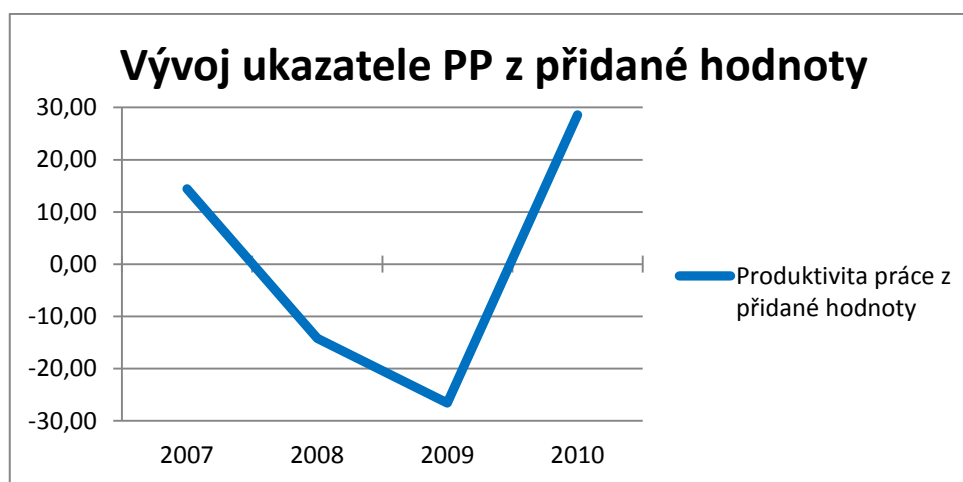
4.3.5 Provozní ukazatele

V kategorii provozní ukazatele jsem podrobila analýze ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty.

Tabulka 18: Produktivita práce z přidané hodnoty společnosti Speleoart

	2007	2008	2009	2010
Produktivita práce z přidané hodnoty	14,40	-14,20	-26,60	28,60

Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty zobrazuje graf č. 14.



Graf 13: Produktivita práce z přidané hodnoty společnosti Speleoart

Ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty vyjadřuje, jakou přidanou hodnotu vytvoří podniku jeden zaměstnanec. Produktivita práce je v letech 2008 a 2009 minusová. Tento jev má na svědomí minusová hodnota přidané hodnoty, která je používána při výpočtu ukazatele. Kladných hodnot nabývá ukazatel znovu až v roce 2010, kde je jeho hodnota 28,6. Důležité pro tento ukazatel je, aby vykazoval rostoucí trend. Jelikož počet zaměstnanců společnosti se nemění, záleží vývoj ukazatele pouze na přidané hodnotě, respektive jejím vývoji v budoucích letech.

4.4 Analýza soustav ukazatelů

Následující kapitola se bude zabývat analýzou soustav ukazatelů, konkrétně Altmanovým indexem finančního zdraví a indexem IN05.

4.4.1 Altmanův index

Metoda nazývaná také Z-skóre, používá součet pěti dílčích vzorců x, jež se vypočítávají podle předpisu vysvětleného v kapitole 2.8.1. Výsledky výpočtů obsahuje tabulka č. 19.

Tabulka 19: Altmanův index společnosti Speleoart

	2007	2008	2009	2010
X1	-0,099	-0,390	-0,897	-1,237
X2	-0,242	-0,216	-0,703	-1,336
X3	-0,078	-1,051	-1,574	-0,752
X4	0,050	0,026	0,022	0,020
X5	1,016	0,931	1,186	2,697
Altmanovo Z-skóre	0,647	-0,700	-1,966	-0,608

Doporučené hodnoty tohoto ukazatele se bohybují v rozmezí -4 až +8, podrobněji se interval dělí do tří podkategorií. Podnik po celou dobu provedené analýzy vykazuje hodnoty spadající do kategorie $Z \leq 1,2$, která oznamuje, že podniku hrozí přímá možnost bankrotu. Roku 2007 byla hodnota kladná, avšak stále poloviční, než je hranice spodního intervalu. Nejvyšší riziko hrozilo v roce 2009, následující rok se hodnoty výrazně vyvinuly žádoucím směrem.

Nutno však podotknout, že Altmanův index je značně univerzální a jeho aplikovatelnost na všechny podniky je výhodou i nevýhodou zároveň, jelikož nezohledňuje obor podnikání.

Vertigo má hodnoty u Z-skóre výrazně vyšší. Kolísají kolem hodnoty 5. To značí finančně velmisilný podnik, společnost se tedy přímé hrozby krachu bát nemusí.

4.4.2 Index IN05

Výhoda indexu IN05 je v jeho zaměření na české podniky a jejich specifikům. Má tedy větší vypovídací schopnost než Altmanův index sestavený pro všechny podniky. Výsledné hodnoty indexu IN05 jsou zobrazeny v tabulce č. 20.

Tabulka 20: Index IN05 společnosti Speleoart

	2007	2008	2009	2010
X1	0,105	0,082	0,056	0,046
X2	-0,030	-0,244	-0,308	-0,155
X3	-0,100	-1,343	-2,011	-1,052
X4	0,214	0,196	0,249	0,567
X5	0,062	0,055	0,038	0,032
Index IN 05	0,251	-1,254	-1,976	-0,562

Nicméně, i podle Indexu IN05 je podnik na cestě k bankrotu. Hodnoty sice kolísají a v posledním roce nabývají lehce příznivější hodnoty, avšak stále se pohybují hluboce pod hranicí 0,9, která je klíčovým bodem v hranici podniků, kterým přímo hrozí bankrot. Opět byl pouze rok 2007 v kladných hodnotách a rok 2009 rokem s nejméně vyhovující hodnotou analyzovaného období.

Vertigo při výpočtu Indexu IN05 vykazuje hodnoty spadající do šedé zóny, nevychází jí tedy ani zde přímá hrozba bankrotu.

4.5 Shrnutí hodnocení finanční situace společnosti

V rámci analýzy absolutních ukazatelů byly zjištěny následující skutečnosti:

- Vývoj celkových aktiv a pasiv v letech 2007 a 2008 prudce rostl. Od roku 2009 má klesající trend
- Vývoj oběžných aktiv má podobný charakter, v prvních dvou letech roste a další roky pocítuje mírný pokles, v roce 2009 o 14,7% a o rok později o 2%.
- Dlouhodobý majetek postupem času pouze klesá, v roce 2010 až o 66,2%. Tímto dlouhodobým majetkem společnosti je osobní automobil a jeho hodnota postupným odepisováním klesá.

- Cizí zdroje podniku neustále narůstají, především v podobě krátkodobých závazků a bankovních úvěrů a výpomocí. V prvním roce se konkrétně jedná o nárůst o více než 233%. Podnik se postupem času stále více zadlužuje.
- Vývoj položek VZZ je nestabilní, dlouhodobý trend poklesu tržeb za prodej zboží střídá dlouhodobý trend růstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb rostou nejprve o 1405%, poté o 79%, a v posledním období o 286%.
- Hospodářský výsledek podniku v prvních třech letech vykazuje klesající trend. V roce 2010 nastává konečně nárůst ve výši 73% vůči roku 2009.
- Poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů na celkových pasivech se postupem času transformuje v čím dál vyšší hodnotu cizích zdrojů, roku 2010 činí poměr cizích zdrojů na pasivech 281%.
- Podíl HV na celkových tržbách stále nabývá záporných hodnot, v posledním roce nastává mírné zlepšení situace.
- Ve srovnání se společností Vertigo Speleoart nemá žádné prostředky vlastního kapitálu, liší se jeho struktura celkových pasiv i aktiv. Vertigo má nulové hodnoty zásob a v porovnání se Speleoartem má vyšší stav dlouhodobého hmotného majetku.

V analýze rozdílových ukazatelů byly vypočítány ukazatele ČPK, ČPP a ČPM. Všechny tři tyto ukazatele mají klesající trend a po celou dobu analyzovaného období záporné hodnoty, v posledním roce činí hodnota ČPK -1315, ČPP -1692 a ČPM -1648. To v důsledku znamená, že společnost není schopna hradit své finanční závazky a tato situace se vyvíjí jen k horšímu. Příčinou jsou čím dál vyšší hodnoty závazků podniku, které není schopen pokrýt peněžními prostředky. Hodnoty rozdílových ukazatelů společnosti Vertigo jsou na zcela jiné úrovni, například hodnoty ČPK jsou posloupně v letech 228, 665, 974 a 1396.

Vývoj rentabilit ROA a ROS je v záporných hodnotách, se zprve klesajícím trendem, a poté v roce 2010 nastává růst obou ukazatelů rentability. Stále jsou však hodnoty ukazatelů velmi vzdáleny doporučenému rozmezí. Hodnota ukazatele rentability celkových aktiv společnosti Vertigo značně kolísá, blíží se však, mnohem více doporučeným hodnotám.

Hodnoty výpočtů likvidity společnosti vykazují nedostatečnou velikost, konkrétně hodnoty běžné likvidity jsou dokonce rok od roku horší, v posledním roce činí pouze 0,42. Pohotovost a okamžitá likvidita mají v posledních letech tendenci mírného růstu, u pohotovosti činí hodnota posledního roku 0,07 a u okamžité likvidity 0,05. Celkovou situaci likvidity podniku je však potřeba urgentně řešit. Společnost Vertigo vykazuje výborné hodnoty ve všech třech ukazatelech likvidity.

Obrat celkových aktiv nabývá hodnot, jež jsou v krajních letech v doporučeném rozmezí, avšak v letech 2008 a 2009 nastal pokles analyzovaných hodnot. Společnost v těchto letech nevyužívala svůj majetek efektivně. U obratu stálých aktiv jsou hodnoty posledních let nepřiměřeně vysoké s rostoucím trendem, v roce 2010 byl obrat stálých aktiv dokonce na hodnotě 85,79.

Doba obratu zásob je zcela nepřiměřená. Má sice klesající trend, avšak v roce 2008 činila neuvěřitelných 395,08 dní. Jak již bylo zmíněno, situace se postupně lepší a v roce 2010 se hodnota dostala na 106,65, což je stále velmi nežádoucí hodnotou. Zásoby jsou drženy v podniku po příliš dlouhou dobu.

Doba obratu pohledávek má klesající trend, její hodnoty jsou v rámci analyzovaného období v pořádku. Průměrná doba splatnosti pohledávek je 90 dní, hodnoty doby obratu pohledávek však nepřekračují ani 20 dní, tudíž jsou pohledávky placeny včas. Čím nižší hodnoty, tím lépe pro podnik. Naopak doba obratu závazků opět nabývá velmi vysokých hodnot, s kolísavým vývojem, avšak stále v nepřijatelném rozmezí. Průměrnou dobu splatnosti závazků dokonce podnik v roce 2009 překračuje více než dvojnásobně. Speleoart má v porovnání s Vertigem mnohem vyšší dobu obratu závazků, na druhou stranu má nižší hodnoty u doby obratu pohledávek.

Celková zadluženost podniku je alarmující. Podnik vykazuje za analyzované období hodnoty v rozmezí od 157,7 do 281%. Vlastní kapitál společnosti je minusový a podnik žije zcela na dluh. Vývoj situace má ještě ke všemu rostoucí trend, neboli zadluženost se nadále zvyšuje. Ukazatel úrokového krytí vykazuje absolutní neschopnost splacení úroků ze zisku podniku, především proto, že společnost žádný zisk nevytváří. U Vertiga můžeme první dva roky hovořit o vyváženém stavu financování, zatímco v posledních letech je podnik financován v příliš vysoké míře vlastním kapitálem.

Co se týká produktivity práce z přidané hodnoty, její vývoj je nestabilní. Do roku 2009 klesá, a poté roku 2010 nabývá velmi výrazně rostoucí trend. Mínusové hodnoty v letech 2008 a 2009 má na svědomí záporná hodnota přidané hodnoty.

Soustavy ukazatelů Altmanův index a Index 05 se shodují na verdiktu kategorie podniku na pokraji bankrotu. Hodnoty obou těchto ukazatelů mají nejprve klesající trend, kde se následně v roce 2010 hodnoty mírně dostávají do příznivějších hodnot. Nicméně intervaly doporučených hodnot jsou zatím velmi vzdáleny reálnému výsledku výpočtů.

5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍ SITUACE

Z výsledků všech provedených analýz vyplynuly jasné závěry. Společnost má vážné existenční problémy a její stávající situaci je třeba nutně řešit. Oblastí, ve kterých nesplňuje doporučené hodnoty, je řada. Většina souvisí s vysokou mírou zadlužení na straně jedné a relativně nízkými tržbami na straně druhé. Hlavní problematika, na kterou je třeba se zaměřit, je tedy především:

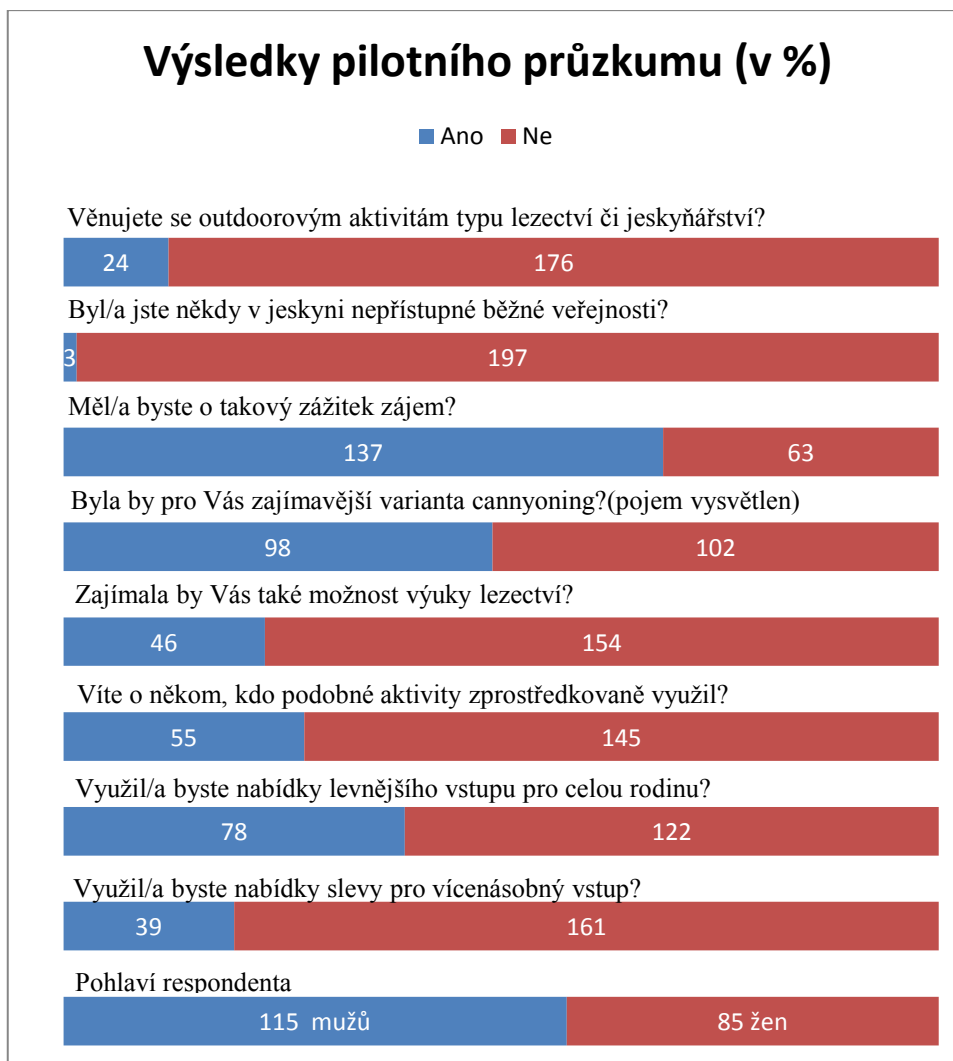
- získání více zákazníků,
- řešení zadluženosti,
- zlepšení likvidity,
- regulace množství zásob.

5.1 Získání více zákazníků

Tržby společnosti Speleoart, respektive jejich stabilní zvyšování, je v její momentální nepříznivé situaci hlavním klíčem k nápravě stávající situace. Podnik má důkladně propracovanou nabídku služeb, jejich zajištění a provedení, vhodné prostory a zázemí, poctivý marketing, ale nemá dostatečně využitou kapacitu.

Pro lepší porozumění důvodům nedostatečného zájmu o nabízené služby jsem v rámci diplomové práce zpracovala pilotní průzkum. Tento průzkum, provedený formou dotazníku, byl vypracován k získání orientačních informací, zda by byl o služby společnosti zájem i u doposud necílové skupiny zákazníků.

Dotazování byli muži i ženy věkové kategorie přibližně 18 – 60 let, průzkum probíhal ve dnech 3. a 4. 4. 2012 v obchodním domě Kaufland v Brně. Zúčastnilo se celkem 200 osob a výsledky byly zaznamenány do grafů.



Graf 14: Výsledky pilotního průzkumu

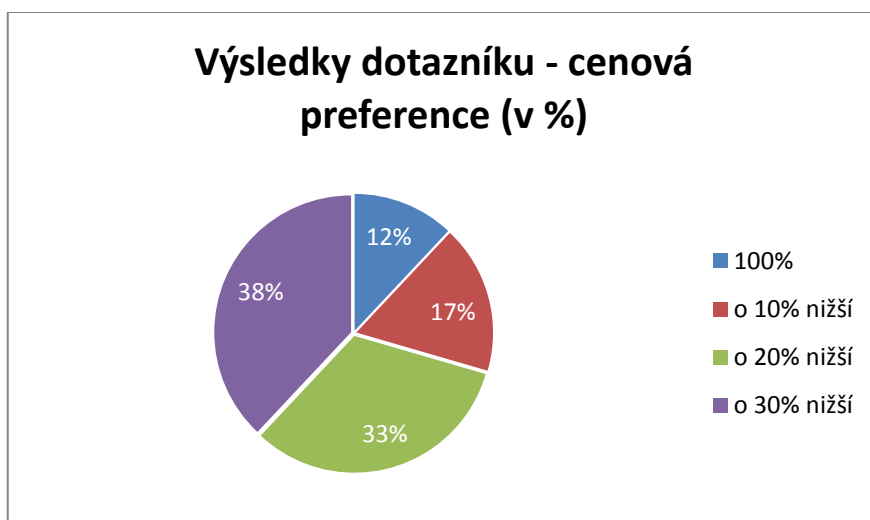
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z dotazníku lze vyvodit určité orientační závěry. Služba jako taková připadá lidem atraktivní a zajímavá, dá se říci, že dvě třetiny dotazovaných by ji rády podstoupily. Menší zájem je o variantu mokrých jeskyní, tzv. canyoning, ale přesto by jej vyzkoušela polovina respondentů. Nejmenší zájem je o výuku lezectví, zde zájem projevila pouhá čtvrtina tázaných.

Co se týká povědomí o možnosti výprav do nepřístupných jeskyní, zdá se, že je spíše nízké, lidé většinou vůbec nevědí, že tato možnost existuje. Překvapivě z 200 dotázaných jich 55 uvedlo, že v jejich okolí někdo podobnou možnost využil. Oni sami ale s nabídkou této možnosti nikdy do styku nepřišli. Z toho lze vyvodit, že i přes velmi

aktivní marketing společnosti je stále veřejnost o službách málo informovaná a vůbec netuší, že i člověk bez specializovaných kurzů a certifikace speleologa může exkurzi do hlubin země podstoupit.

Respondentům byla předložena také otázka ohledně nejvyšší přístupné ceny, kterou by za takovou aktivitu byli ochotni utratit. Na výběr měli z ceny reálné, 90%, 80% a 70% hodnoty, ač nevěděli, která z nabízených možností je reálnou cenou. Výsledky jsou zobrazeny v následujícím grafu.



Graf 15: Výsledky dotazníku – cenová preference

(Zdroj: vlastní zpracování)

Lze jednoznačně říci, že reálná cena připadá přijatelná pouze 12% respondentů, což je velmi málo. Podnik by měl oslovit novou cílovou skupinu zákazníků a zvýšit tak své tržby, které by nabízel služby za nižší cenu. Tím by se zvýšil obrat společnosti. Problematika vysokých a tím nedostupných cen je pravděpodobně hlavní příčinou neuspokojivých tržeb a nízkého zájmu potenciálních klientů.

Spolu s majitelem jsem vyčíslila jeho denní zaneprázdněnost, abych zjistila, do jaké míry je pracovně vytížen. Zjistila jsem, že čas instruktora přímo strávený poskytováním služeb je relativně nízký. Velmi zřetelný je rozdíl mezi víkendy a všedními dny, kdy o víkendech je vytíženost vyšší. Průměrný počet hodin za den strávených vykonáváním pracovní náplně je 4,6h. Tato hodnota byla zjištěna denním monitorováním

zaneprázdněnosti instruktora v měsíci březnu. Nutno podotknout, že co se týká sezónnosti, březen je jedním z méně atraktivních měsíců.

Pokud problematiku shrneme, jedná se o situaci, kdy si majitel přeje dosahovat co nejvyšších tržeb s vidinou co nejvyššího zisku, avšak jím zvolená strategie dosahování tohoto cíle se jeví jako nepříliš úspěšná. Je tedy třeba ji změnit, a to směrem k dostupnosti klientům s průměrnými příjmy, jinými slovy upravit ceny. Tato modifikace by mohla být provedena třemi způsoby:

- částečná úprava cen, respektive snížení cen pouze u určitých služeb, které nejsou organizačně ani nákladově náročné a kde je pro nižší cenu dostatečný prostor tak, aby se majiteli stále vyplatilo službu vůbec poskytovat. Jednalo by se především o kurzy lezectví a speleologie, naopak zájezdy do zahraničí a teambuildingové programy by zůstaly cenově nezměněny. Snížení cen dotčených služeb by představovalo v průměru mezi 10 až 15% z aktuální ceny;
- celkové snížení veškerých cen portfolia služeb podniku. Nejdrastičtější varianta, kde by byl snížen poměr zisku u každé poskytované aktivity, což je varianta nejpříznivější pro potenciální klienty, avšak nejméně líbivá pro podnikatele. Je zde však největší pravděpodobnost přílivu klientů, čímž by v důsledku měl nastat efekt vyšších tržeb než za stávající situace, kdy je sice vyšší cena, avšak tuto cenu je ochotno zaplatit relativně málo zákazníků;
- vytvoření zcela nové služby, respektive produktu. Může se lišit svým průběhem, cílovou skupinou či délkou trvání, dokonce i celkovým zaměřením, důležitý je však cenový faktor – tento nový produkt bude dostupný běžným klientům s průměrným příjmem. Může se jednat například o:
 - nabídku slevy 10% pro studenty, kteří prokáží svůj status platným studentským průkazem,
 - atraktivní skupinové slevy v rozmezí 10 – 20% pro skupiny od 15 osob, kde bude produkt zpracováván pro větší skupinu účastníků,
 - výrazné slevy pro opakované objednávky, na bázi permanentky, při využití služeb více než 3krát ročně,

- kratší verzi stávajících jeskynních výprav, zkrácení a zjednodušení trasy,
- zcela novou trasu či aktivitu, jednoduchou a rychle proveditelnou,
- zcela novou aktivitu, zaměření na jiný trh, kde by byla šance k vyššímu přílivu zákazníků.

Stávající služby by zůstaly bez cenové změny, aby tak zůstala možnost propracovanější varianty pro zákazníky, kteří si ji mohou dovolit. Tuto variantu vytvoření nové služby či produktu bych společnosti doporučovala.

Společnost provozuje relativně aktivní marketing. Vyvěšuje a pravidelně aktualizuje plakáty, velké papírové poutače, letáčky a vizitky ve vytipovaných ubytovacích a stravovacích zařízeních, informačních centrech a dalších strategických bodech, kde se mohou setkat s potenciálními klienty. Pokud by však společnost přistoupila na změnu cenové politiky, bylo by nutné provést změny také v samotném marketingu. Nový marketingový plán by měl vzít v úvahu umístění reklamy na místech, kde bude mít účinný vliv na skupinu obyvatel s běžnými finančními možnostmi. Umístění reklamy bych doporučila mimo jiné na kulturních akcích a festivalech, v prostorách škol a kolejí, u významných budov a strategických bodů, a v neposlední řadě v (případně na) prostředcích městské hromadné dopravy v Brně.

Pokud tedy vezmeme v úvahu základní balíček změn marketingové strategie, je nutné vyčíslit orientační náklady a výnosy z tohoto kroku.

Pokud podnikatel využije služby firmy Sancar, s. r. o. a objedná reklamu na brněnských tramvajích v počtu deseti kusů fólií o velikosti 220 x 60 cm umístěných na deseti různých vozech (a rozdílných linkách tramvaje) po dobu jednoho měsíce, bude jej tato reklama stát celkem 24000 Kč.

Při spolupráci se společností WIP Reklama, spol. s r. o., jež pronajímá prostory pro výlep plakátů v Brně, by Speleoart zaplatil za měsíční výlep 20 kusů plakátů ve formátu A2 2592 Kč.

Společnost by dále vyhradila celkovou částku 10000 Kč měsíčně pro náklady za umístění reklamy na kulturních akcích a festivalech (např. Majáles). Ceny reklamy na jednotlivých akcích se liší a záleží na domluvě s organizátory.

Zhotovení nových reklamních materiálů, včetně plakátů, letáků a fólií pro umístění na tramvaje, vyčíslila reklamní agentura přibližně na 9500 Kč, což jsou zároveň celkové vstupní náklady. Celkové měsíční náklady tohoto záměru jsou 36592 Kč.

Aby bylo možné zvážit výhodnost záměru, je nutné orientačně vyčíslit nově nabyté příjmy získané díky těmto zavedeným změnám. Z důvodu složitosti tohoto kroku (různé produkty, různé ceny, různá ziskovost) zjednoduším výpočet formou stanovení průměrné hodnoty výnosu 900 Kč¹ za jednoho klienta. Majitel uvedl, že průměrný počet klientů činí v posledních měsících přibližně 120 osob. Budu tuto hodnotu považovat za základní. Zároveň je třeba stanovit měsíce, ve kterých bude marketingová kampaň uskutečňována. V období od května do října probíhá hlavní sezóna pro tento charakter služeb, v těchto měsících tedy postačí stávající úroveň marketingových aktivit, jelikož klientů v tomto období je relativně dostatek. Počet měsíců, ve kterých by tedy marketingová kampaň byla uplatňována, je zbylých 6, tzn. od listopadu do dubna.

Pro kalkulaci nově nabytých klientů budu vycházet z pesimistické, střední a optimistické varianty, kdy v pesimistické variantě vyjádřím přírůstek klientů v počtu 20% původní hodnoty, ve střední variantě přírůstek 35% a v optimistické variantě vyjádřím přírůstek 50% klientů. Přehled výpočtu uvádím v tabulce č. 21.

Tabulka 21: Kalkulace variant přírůstku klientů společnosti Speleoart (Zdroj: vlastní propočty)

VARIANTA	ROČNÍ PŘÍRŮSTEK KLIENTŮ	ROČNÍ NÁKLADY	ROČNÍ VÝNOSY VARIANTY	VÝNOSY – NÁKLADY	ROČNÍ VÝNOSY Z VARIANTY
Pesimistická	288 osob	219552 Kč	259200 Kč	39648 Kč	30148 Kč
Střední	504 osob	219552 Kč	453600 Kč	234048 Kč	224548 Kč
Optimistická	720 osob	219552 Kč	648000 Kč	428448 Kč	418948 Kč

Z tabulky je patrné, že i při pesimistickém vývoji situace, čímž je myšlen přírůstek 20% klientů oproti stávajícímu stavu, by zvažované marketingové kroky přinesly podniku nové výnosy. Optimistická varianta dokonce předpokládá roční výnosy ve

¹ Hodnota stanovena po konzultaci s majitelem společnosti

výši 428448 Kč. Je však nutné odečíst z výsledných hodnot vzniklé fixní náklady na vyhotovení nových marketingových materiálů. Poslední sloupec tabulky tedy uvádí hodnotu ročních výnosů za danou variantu, očištěnou o částku 9500 Kč, připadající na úhradu výroby materiálů. Soudě dle výsledných hodnot kalkulace bych podnikateli navržené kroky bezpochyby doporučila.

5.2 Řešení zadluženosti

Společnost využívá k financování své činnosti pouze cizí zdroje, hodnota jejího vlastního kapitálu je dlouhodobě záporná. Tato situace je zcela nevyhovující. Podnik musí podniknout veškeré kroky, které povedou ke snížení míry zadluženosti a navýšení hodnoty vlastního kapitálu.

Způsoby, jak snížit zadlužení v takové situaci, nejsou mnohé. Pro podnik je velmi žádoucí vzbudit **zájem u potenciálních investorů**. Vzhledem ke stavu finančního zdraví vyplývajícího z účetních výkazů to nebude pro podnik úplně jednoduché. Je nutné získat zájem takového investora, který neusuzuje své investice na základě výsledků finančních ukazatelů, nýbrž dle svého uvážení o atraktivitě daného podnikatelského záměru a jeho šancí v budoucím podnikání. Ne vždy totiž podnik vykazující ztrátu musí znamenat také podnik bez potenciálu.

Pro podnik by byl ideálním řešením vklad investora ve výši 550 000 Kč. Za tuto částku by podnikatel nabídl investorovi 70% podíl ve společnosti. Ze získaných financí by byly v první řadě uhrazeny nejzávažnější dluhy podniku. K pokrytí všech dluhů by však částka nestačila, je tedy nutné si určit prioritu u jednotlivých položek závazků. Závazky s nejvyšší prioritou by byly především ty, u kterých je s jejich existencí spjata (či případně prozatím hrozí) platba pokut a penále. Doporučuji majiteli využít k uhrazení těchto dluhů 450 000 Kč a zbylých 100 000 Kč investovat do nově zaváděné propagace a vytvoření doporučených služeb pro novou cílovou skupinu.

Další možností, jak do společnosti vložit finanční prostředky, je prostřednictvím **vkladu majitele** společnosti. Tato varianta by připadala v úvahu, pokud by byl podnikatel schopen obstarat finanční prostředky, např. půjčkou od rodiny či využitím vlastních

úspor. Takto by si zachoval veškerý svůj podíl ve firmě, což je výhodou ve srovnání s variantou zvažující příchod investora.

Nejvýznamnější a nejreálnější formou řešení zadluženosti je však stále již zmíněná **změna cenové politiky**. Počáteční fáze zavádění změn a získávání většího počtu klientů může být relativně zdoluhavá, je to však významný krok pro budoucí vývoj. S přílivem finančních prostředků od klientů by se poté situace mohla napravit relativně rychle. Veškerý získaný zisk je však nutné opět investovat do podniku a dostat tak jeho finanční zdraví do přijatelných hodnot. Až poté může podnikatel vůbec uvažovat o vyplácení odměn ze zisku.

Důležitým bodem v otázce řešení zadluženosti je zastavit ji a **dále se již nezadlužovat**. Veškeré dosavadní dluhy je třeba sepsat, seřadit, zhodnotit, pokusit se získat k jejich úhradě výhodnější úvěr s nižší úrokovou sazbou, pokud bude některá banka ochotna tyto dluhy refinancovat. Tím by společnost významně ušetřila za úrokové náklady. Majiteli dále radím co nejvíce minimalizovat využití kontokorentních úvěrů z důvodu jejich vysokého úročení. Majitel by měl celkově problematice financování věnovat více pozornosti, ať už sám, či touto zodpovědností pověřit některého ze svých zaměstnanců. Nabízí se také možnost svěřit řízení financí externímu podniku, jež se na tuto problematiku specializuje.

Pokud majitel nedokáže v nejbližší budoucnosti vyřešit otázku zadluženosti a situace se nezlepší, bude existence podniku ve velmi kritickém stavu. V takovém případě nemůžu jinak než doporučit podnikateli pokusit se **společnost prodat**, nebo alespoň její část.

5.3 Zlepšení likvidity

Likvidita podniku je na absolutně nevyhovující úrovni. Není schopna dostát svým závazkům, za což jí jsou udělovány sankce a penále, či zcela uzavírány dveře k dalším možným obchodům. Dluží zejména za nájem pronajatých prostor, dodavateli cateringových služeb, poskytovateli mobilních služeb a několika dodavatelům zboží pro e-shop.

Společnost nedisponuje dostatkem volných finančních prostředků, jež jsou potřeba k zaplacení splatných závazků. Ty jsou, dle mého názoru, zbytečně **drženy v zásobách**.

Problematiku držení zásob budu podrobněji probírat v následující kapitole. Dále je třeba zvýšit tržby a zajistit tak příliv peněz do podniku. Bez tržeb nebude dlouhodobě možné splácet závazky takového rozsahu, v jakém v podniku jsou.

Podnikatel by si měl vytvořit seznam svých závazků a seřadit je dle závažnosti a hrozbě, která z pozdní či neuskutečněné platby vyplývá. Tyto nejzávažnější závazky by měl platit jako první, aby se mu dlužné částky co nejméně navyšovaly o další penále.

Je nutné si vytvořit a udržet alespoň částečnou **rezervu v krátkodobém finančním majetku** tak, aby společnost mohla být připravena uhradit vzniklé závazky včas a v plné výši.

5.4 Regulace stavu zásob

Společnost Speleoart provozuje e-shop s potřebami pro outdoorové aktivity a v rámci této činnosti je nucena držet zásoby na skladě, aby tak byla schopna okamžitě expedovat při objednávkách. Takto však v podniku zbytečně zadržuje kapitál, který je v zásobách vázán. Pokud by e-shop byl prosperující, nebyla by tato otázka tak závažná. Vzhledem k tomu, že však tržby z prodeje zboží činí v roce 2009 jen 53% a v roce 2010 dokonce pouhých 13%, je jasné, že význam e-shopu má výrazně klesající tendenci a jeho existence není pro podnik příliš důležitá. Je to sice jistá forma diverzifikace podnikání, avšak v tomto konkrétním případě je na místě tuto činnost zvážit. Podniku doporučuji použít jednu z následujících možností:

- provést mimořádnou inventuru, vyselektovat, přehodnotit a zbavit se nepotřebných a neprodejných zásob a eliminovat množství celkových držených zásob na minimální možnou hranici tak, aby v ní byl vázán co nejnižší kapitál;
- zvážit otázku objednávání zboží až v momentě vzniku objednávky u dodavatelů, kteří jsou schopni dodávat zboží rychle a spolehlivě;
- zajistit rychlejší obrat zásob, jinými slovy více se e-shopu a jeho cenové strategii věnovat, nabízet různé akční nabídky, například v podobě 2+1 zdarma, slevy na množstevní objednávky, usilovat o nejlepší ceny na trhu, apod.;
- zrušit provozování e-shopu.

Otázkou je, zda by majitel na tak radikální krok jako je zrušení e-shopu přistoupil, jelikož je v oboru známým odborníkem a provozováním e-shopu si utužuje své postavení na trhu a svým způsobem si sám takto vytváří reklamu.

Nicméně, při bližším pohledu na účetnictví podniku je jasné, že náklady vynaložené na prodej zboží, jsou vyšší, než samožné tržby za prodej tohoto zboží. E-shop byl tedy v posledním roce ztrátový a společnost by tuto činnost měla opustit.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo provedení analýz vnitřního a vnějšího okolí podniku a hodnocení finančního zdraví podniku a na jejich základě vyhodnocení celkové situace společnosti Speleoart v letech 2006 – 2010. Dle zjištěných výsledků vypracovaných analýz jsem navrhla možná řešení situace vedoucí ke zlepšení finanční situace podniku.

Diplomová práce byla rozdělena do několika kapitol. První kapitola se věnuje vysvětlení teoretických východisek práce. Popisuje metody a ukazatele finanční analýzy, podrobněji podává základní informace k výpočtu analýzy absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů (ČPP, ČPM a ČPK), poměrových ukazatelů (likvidity, aktivity, produktivity, zadluženosti a provozních ukazatelů) a soustav ukazatelů (Altmanův index finančního zdraví a Index IN05). V kategorii analýzy podnikového okolí byla zařazena SLEPTE analýza a Porterův model konkurenčních sil. Pro analýzu vnitřního okolí jsem popsala Mc Kinseyho 7S analýzu, a ke shrnutí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku byla vysvětlena ještě SWOT analýza.

V následující kapitole jsem se věnovala popisu současného stavu podniku, jeho historii, vizi a poslání a portfoliu jeho nabízených služeb. Použila jsem výše zmíněné analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku a SWOT analýzu.

Následovala nejdůležitější kapitola – hodnocení finančního zdraví podniku. Podnik byl podroben důkladným propočtům všech výše zmíněných ukazatelů a výsledky interpretovány a graficky zobrazeny. K těmto propočtům byly použity účetní výkazy, a to konkrétně rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Výsledné hodnoty byly ještě sesumarizovány v poslední části kapitoly. K provedení stejných výpočtů a porovnání stavu podniku byly použity finanční výkazy společnosti Vertigo, s. r. o., zabývající se organizací teambuildingových akcí.

Z výsledků hodnocení finančního zdraví podniku a ostatních zjištěných skutečností byly vytyčeny problematické či krizové oblasti současné situace společnosti. V kapitole Návrhy ke zlepšení stávající situace jsou tyto krizové oblasti podrobně popsány a zároveň je vysvětlena navrhovaná cesta k nápravě či úpravě stávající situace.

Konkrétními problematickými oblastmi byly zvoleny nedostatek klientů, zadluženost podniku, nedostatečná likvidita a příliš vysoký stav zásob.

Zadluženost podniku je obrovská a cesty z této situace nebudou jednoduché. Opět odkazují na nutnost navýšení počtu zákazníků a zajištění přílivu peněz do podniku. Dalšími alternativami jsou odprodej zásob, buď přebytných a neprodejných, nebo přímo radikálním krokem zrušit celý e-shop a odprodat tak veškeré vytvořené zásoby spojené s jeho chodem.

Tento krok by napomohl také ke zvýšení hodnot likvidity, která je nyní zcela nevyhovující. Podnik by měl také vytvářet určitou úroveň připravených peněžních prostředků, pro nejnnutnější rychlé úhrady vzniklých závazků.

V poslední části návrhů byla dotčena myšlenka zrušení e-shopu. Význam této aktivity podniku každým rokem klesá a v posledním období vykazoval dokonce ztrátu, avšak zásoby jsou stále drženy a v nich samozřejmě zůstává vázán kapitál, který by byl tak potřebný k platbě již zmíněných závazků. Navrhuji tedy zrušení tohoto e-shopu a rozprodání veškerých zásob dotýkajících se této aktivity.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BĚHOUNEK, Pavel. *Novela DPH 2012*. [online]. [cit. 2011-12-29]. Dostupné z: <http://www.behounek.eu/news/novela-dph-2012>
- [2] BLÁHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy: finanční analýza pro investory: bankéře, brokery, manažery, podnikatele i drobné akcionáře*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.
- [3] ČSÚ – HDP, národní účty. [online]. [cit. 2011-12-29]. Dostupné z: http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty
- [4] ČSÚ – Inlace, spotřebitelské ceny. [online]. [cit. 2011-12-29]. Dostupné z: http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inlace_spotrebitelske_ceny
- [5] ČSÚ – Obyvatelstvo, lidé. [online]. [cit. 2011-12-29]. Dostupné z: http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide
- [6] KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání Praha: C. H. Beck 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [7] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza – krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-321-3.
- [8] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-802-4733-494.
- [9] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [10] KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2006. 83 s. ISBN 80-7355-061-X.
- [11] KORÁB, V., PETERKA, J. a REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

- [12] LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-802-5119-945.
- [13] MAREK, P.a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.
- [14] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
- [15] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. Brno: Computer Press, 2001. ISBN 80-722-6562-8
- [16] STŘELEČ, Jiří. Porterův model konkurenčních sil. *Vlastní cesta: poradenství a poradce pro každého* [online]. 2006 - 2009 [cit. 2012-05-07]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/>
- [17] STŘELEČ, Jiří. SWOT analýza. *Vlastní cesta: poradenství a poradce pro každého* [online]. 2006 - 2009 [cit. 2012-05-07]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/>
- [18] SŮVOVÁ, H. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. Praha: Bankovní institut, 1999. 622 s. ISBN 80-7265-027-0.
- [19] *Www.Speleoart.info: váš specialista na Moravský kras* [online]. Brno, © 2009 [cit. 2012-05-21]. Dostupné z: <http://www.Speleoart.info/>
- [20] ZINECKER, M. *Základy financí podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 194 s. ISBN 978-80-214-3704-3

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

Tabulky

Tabulka 1: Orientační ceník služeb společnosti Speleoart (<i>Zdroj: 19</i>)	38
Tabulka 2: Vybrané ukazatele složení obyvatel České republiky (<i>Zdroj: 5</i>)	41
Tabulka 3: HDP ČR v období 2001 – 2010 (<i>Zdroj: 3</i>)	43
Tabulka 4: Míra inflace ČR v období 2001 – 2011 (<i>Zdroj: 4</i>)	44
Tabulka 5: SWOT analýza společnosti Speleoart (<i>Zdroj: vlastní zpracování</i>)	53
Tabulka 6: Horizontální analýza rozvahy aktiv společnosti Speleoart	55
Tabulka 7: Horizontální analýza rozvahy pasiv společnosti Speleoart	57
Tabulka 8: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát společnosti Speleoart	59
Tabulka 9: Vývoj ukazatelů vertikální analýzy aktiv společnosti Speleoart.....	61
Tabulka 10: Vývoj ukazatelů vertikální analýzy pasiv společnosti Speleoart	62
Tabulka 11: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát společnosti Speleoart	64
Tabulka 12: Přehled výsledných hodnot rozdílových ukazatelů společnosti Speleoart.....	66
Tabulka 13: Ukazatele rentability společnosti Speleoart	68
Tabulka 14: Ukazatele likvidity společnosti Speleoart	69
Tabulka 15: Ukazatele aktivity společnosti Speleoart - obrat	71
Tabulka 16: Ukazatele aktivity společnosti Speleoart – doba obratu ve dnech	72
Tabulka 17: Ukazatele zadluženosti společnosti Speleoart.....	73
Tabulka 18: Produktivita práce z přidané hodnoty společnosti Speleoart	75
Tabulka 19: Altmanův index společnosti Speleoart.....	76
Tabulka 20: Index IN05 společnosti Speleoart	77
Tabulka 21: Kalkulace variant přírůstku klientů společnosti Speleoart (<i>Zdroj: vlastní propočty</i>)	86
Tabulka 22: Rozvaha společnosti Speleoart za období 2006 – 2010 (v tis. Kč)	98
Tabulka 23: VZaZ společnosti Speleoart za období 2007 – 2010 (v tis. Kč)	100
Tabulka 24: Rozvaha společnosti Vertigo Sports za období 2007 – 2010 (v tis. Kč).....	102
Tabulka 25: VZaZ společnosti Vertigo Sports za období 2007 – 2010 (v tis. Kč)	103

Grafy

Graf 1: Vývoj aktiv společnosti Speleoart dle horizontální analýzy	56
Graf 2: Vývoj pasiv společnosti Speleoart dle horizontální analýzy	58
Graf 3: Vývoj ukazatelů horizontální analýzy výkazu zisků a ztrát společnosti Speleoart.....	60
Graf 4: Vývoj struktury aktiv společnosti Speleoart.....	62
Graf 5: Vývoj hlavních položek vertikální analýzy pasiv společnosti Speleoart	63
Graf 6: Složení celkových tržeb společnosti Speleoart dle vertikální analýzy	65
Graf 8: Srovnání rozdílových ukazatelů společnosti Speleoart	67

Graf 9: Ukazatele rentability společnosti Speleoart.....	68
Graf 10: Ukazatele likvidity společnosti Speleoart.....	69
Graf 11: Ukazatele aktivity společnosti Speleoart - obrat.....	71
Graf 12: Ukazatele aktivity společnosti Speleoart – doba obratu	72
Graf 13: Vývoj celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování společnosti Speleoart	74
Graf 14: Produktivita práce z přidané hodnoty společnosti Speleoart	75
Graf 14: Výsledky pilotního průzkumu	82
Graf 18: Výsledky dotazníku – cenová preference	83

Obrázky

Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil.....	18
Obrázek 2: Logo společnosti Speleoart	35

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1: Rozvaha společnosti Speleoart za období 2006 – 2010 (v tis. Kč)
- Příloha 2: VZaZ společnosti Speleoart za období 2007 – 2010 (v tis. Kč)
- Příloha 3: Rozvaha společnosti Vertigo Sports za období 2007 – 2010 (v tis. Kč)
- Příloha 4: VZaZ společnosti Vertigo Sports za období 2007 – 2010 (v tis. Kč)

Příloha 1

Tabulka 22: Rozvaha společnosti Speleoart za období 2006 – 2010 (v tis. Kč)

AKTIVA		2006	2007	2008	2009	2010
	AKTIVA CELKEM	158	676	1 026	835	762
B.	Dlouhodobý majetek	0	236	142	71	24
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	0	236	142	71	24
3.	Samostatní movití věci a soubory movitých věcí	0	236	142	71	24
C.	Oběžná aktiva	158	437	884	754	738
C. I.	Zásoby	74	376	811	719	610
5.	Zboží	74	376	811	719	610
C. III.	Krátkodobé pohledávky	84	9	48	41	44
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	75	0	0	2	25
6.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0	1	6
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	9	9	48	38	13
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	0	52	25	0	84
C. IV. 1.	Peníze	0	14	25	0	84
D. I.	Časové rozlišení	0	3	0	10	0
D. I. 1.	Náklady příštího období	0	3	0	10	0

PASIVA						
	PASIVA CELKEM	158	676	1 026	835	762
A.	Vlastní kapitál	-93	-162	-592	-1 101	-1 382
A. I.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
A. I. 1.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	0	-193	-262	-693	-1 202
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	0	-193	0	0	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	-262	-693	-1 202
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-193	-69	-430	-508	-280
B.	Cizí zdroje	251	838	1 618	1 936	2 144
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	208	176	137	91
B II. 1.	Závazky z obchodních vztahů			176	137	91
B. III.	Krátkodobé závazky	233	568	1 224	1 440	1 776
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	111	120	437	610	896
B. III. 2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	123	346	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	545	550	530

5.	Závazky k zaměstnancům	0	0	5	15	0
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0	0	23	35	32
7.	Stát - daňové závazky a dotace	0	2	10	33	117
10.	Dohadné účty pasivní	0	0	31	0	0
11.	Jiné závazky	-1	100	173	197	201
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	18	62	218	359	277
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	18	62	218	365	277

Příloha 2

Tabulka 23: VZaZ společnosti Speleoart za období 2007 – 2010 (v tis. Kč)

POLOŽKA		2007	2008	2009	2010
I.	Tržby za prodej zboží	671	701	532	283
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	408	501	464	331
+	Obchodní marže	263	200	68	-48
II.	Výkony	17	256	460	1 776
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků služeb	17	256	460	1 776
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0
3.	Aktivace	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	208	527	661	985
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	25	170	79	101
B. 2.	Služby	183	357	582	883
+	Přidaná hodnota	72	-71	-133	143
C.	Osobní náklady	0	149	186	427
1.	Mzdové náklady	0	132	150	205
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	17	36	42
4.	Sociální náklady	0	0	0	180
D.	Daně a poplatky	2	0	3	2
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotné majetku	79	95	71	47
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	8	32	30	49
*	Provozní výsledek hospodaření	-17	-347	-423	-202
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0

X.	Výnosové úroky	1	0	0	0
N.	Nákladové úroky	23	57	55	52
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	30	26	30	27
*	Finanční výsledek hospodaření	-52	-83	-85	-78
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0
Q. 1.	(-splatná	0	0	0	0
Q. 2.	(- odložená	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-69	-430	-508	-280
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-69	-430	-508	-280
****	Výsledek hospodaření za účetní období před zdaněním	-69	-430	-508	-280

Příloha 3

Tabulka 24: Rozvaha společnosti Vertigo Sports za období 2007 – 2010 (v tis. Kč)

AKTIVA		2007	2008	2009	2010
	AKTIVA CELKEM	1 528	2 557	2 339	2 396
B.	Dlouhodobý majetek	286	432	747	494
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	286	432	747	494
C.	Oběžná aktiva	1 237	2 125	1 592	1 902
C. I.	Zásoby	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	419	286	693	455
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	818	1 839	899	1 447
D. I.	Časové rozlišení	5	0	0	0
PASIVA					
	PASIVA CELKEM	1 528	2 557	2 339	2 396
A.	Vlastní kapitál	519	1 097	1 721	1 890
A. I.	Základní kapitál	200	200	200	200
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	228	309	877	851
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	81	578	-26	169
B.	Cizí zdroje	1 009	1 460	618	506
B. III.	Krátkodobé závazky	1 009	1 460	618	506
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0

Příloha 4

Tabulka 25: VZaZ společnosti Vertigo Sports za období 2007 – 2010 (v tis. Kč)

POLOŽKA		2007	2008	2009	2010
II.	Výkony	6 891	8 358	4 035	5 509
B.	Výkonová spotřeba	6 060	6 441	3 469	4 380
C.	Osobní náklady	589	901	522	604
D.	Daně a poplatky	5	5	6	9
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotné majetku	96	180	0	253
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	76	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	18	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	12	12	10	11
H.	Ostatní provozní náklady	62	100	67	73
*	Provozní výsledek hospodaření	149	743	-19	201
XI.	Ostatní finanční výnosy	1	0	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	38	10	7	7
*	Finanční výsledek hospodaření	-37	-10	-7	-7
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	27	155	0	25
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	85	578	-26	169
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	81	578	-26	169
****	Výsledek hospodaření za účetní období před zdaněním	108	733	-26	194